



Lastensuojelulaitoksen työntekijöiden kokemuksia
organisaatiomuutoksesta ja sen johtamisesta



Elo, Anni

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Otaniemi

Lastensuojelulaitoksen työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja sen johtamisesta

Anni Elo
Sosiaalialan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2010

Elo Anni

Lastensuojelulaitoksen työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja sen johtamisesta

Vuosi	2010	Sivumäärä	58
-------	------	-----------	----

Toteutin opinnäytetyöni erään kunnan lastensuojelulaitoksessa, jota kutsun Hiirikolon lastenkodiksi. Lastenkodissa toteutettiin organisaatiomuutos, jossa yhdistettiin kaksi toisistaan erillään toiminutta lastensuojelulaitoksen osastoa.

Hiirikolon lastenkodin muutoksen syinä olivat muutoksen tarpeet toimitiloissa, lastensuojelulaitospaikkojen lisäämisen tarve sekä hallinnolliset ja käytännölliset syyt. Organisaatiomuutos sisälsi muutoksia henkilökuntarakenteessa, asiakasryhmissä ja -määrissä sekä toimitiloissa.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tutkia lastensuojelulaitoksen työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja sen johtamisesta. Tavoitteena oli nostaa esille kokemuksia, jotka ovat olleet merkityksellisiä Hiirikolon lastenkodin työntekijöille muutoksessa. Tarkoituksena oli selvittää organisaatiomuutoksen onnistumista ja johtamista työntekijöiden kokemusten kautta. Pyrkimykseni oli tuoda esille aineistosta nostettujen kokemusten kautta niitä tekijöitä, jotka edistivät ja vaikeuttivat organisaatiomuutosta.

Opinnäytetyöni toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Lähestymistapani oli laadullinen kokemuksen tutkiminen. Keräsin aineistoni pyytämällä Hiirikolon lastenkodin työntekijöitä kirjoittamaan kokemuksiaan muutoksesta ja sen johtamisesta. Aineiston analysoin sisällönanalyysillä induktiivisesti eli aineistolähtöisesti.

Ryhmittelin tutkimustulokseni seuraavien teemojen alle: muutoksen mahdollistajat, esimiestyöskentely, työyhteisön jaksaminen, työyhteisön ja työympäristön muutos, työn sisällön muutos sekä tyytymättömyyden aiheita.

Hiirikolon lastenkodin muutosta edisti erityisesti se, että työntekijät saivat osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. He kokivat myös, että muutosjohtaminen ja viestintä oli hyvin hoidettu. Haasteet ja tyytymättömyyden aiheet liittyivät muutoksen myötä kasvaneeseen organisaatioon ja sen johdosta yhtenäisten toimintakäytäntöjen ja arvojen puutteeseen sekä toimitilojen laitosmaisuuuteen.

Tämän opinnäytetyön tuloksena voi todeta, että pääsääntöisesti kokemukset organisaatiomuutoksesta olivat myönteisiä ja Hiirikolon lastenkodin organisaatiomuutos onnistui hyvin, vaikka myös tyytymättömyyden aiheita oli.

Asiasanat

Kokemus, Lastensuojelu, Muutosjohtaminen, Organisaatio

Elo Anni

Employees' Experiences of an Organisational Change and its Management in a Child Welfare Institution

Year	2010	Pages	58
------	------	-------	----

This thesis collects the results of a study that was carried out in a municipal child welfare institution. The institution is named "Hiirikolo" in this report. The institution faced an organisational change which led to combining two separately functioned child welfare institution departments into one unit.

The reasons for the organisational change of Hiirikolo were the needed changes in the operational premises, needs to increase the number of children that could be positioned in Hiirikolo as well as other administrative and practical reasons. Organisational change included changes in the personnel structure, client groups and amounts as well as operational premises.

The purpose of this thesis was to study the experiences of the child welfare unit's employees of the organisational change and its management. The objective was to point out experiences which had been significant for the Hiirikolo employees in the change process. The aim was to examine how the organisational change succeeded and how it was led on the basis of the employees' experiences. The goal was to highlight factors that advanced or complicated the organisational change through experiences derived from the research material.

The research method used in this thesis was qualitative. The approach was qualitative study of experience. The material was collected by asking the Hiirikolo employees to write about their experiences concerning the change and its management. The material was analysed by inductive content analysis.

The results were grouped in the following themes: change enablers, management performance, coping of the work community, changes of the work community and work environment, work content changes and reasons for dissatisfaction.

The change in Hiirikolo was especially advanced by allowing the employees to participate in the planning and implementation of change. The employees also felt that change management and communication were well taken care of. The challenges and reasons for dissatisfaction were linked to increased organisation and lack of consistent operational practices and values due to that, as well as institution-like premises.

As a result of this study it can be stated that the experiences of the organisational change were mainly positive and that the Hiirikolo child welfare institution's organisational change was mostly successful, even though there were some reasons for dissatisfaction.

Keywords

Experience, Child Welfare, Change Management, Organisation

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Lastensuojelu	7
2.1	Lastensuojelun sijaishuolto laitoshuoltona	7
2.2	Lastensuojelulaitoksen perustehtävä	8
2.3	Hiirikolon lastenkoti	9
3	Organisaatiomuutos.....	12
3.1	Muutoksen hallinta.....	14
3.2	Kulttuurinen ja rakenteellinen organisaatiomuutos	16
3.3	Muutos ja yksilö	19
3.4	Muutosvastarinta	21
3.5	Muutosjohtaminen	23
4	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	26
5	Tutkimuksen toteutus	27
5.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	28
5.2	Kokemuksen tutkiminen	28
5.3	Tutkimusaineiston hankinta ja tutkimukseen osallistujat	29
5.4	Sisällönanalyysi	31
5.5	Tutkimusaineiston analyysi.....	32
6	Tutkimustulokset.....	34
6.1	Muutoksen mahdollistajat	34
6.2	Esimiestyöskentely.....	35
6.3	Työyhteisön jaksaminen	37
6.4	Työyhteisön ja työympäristön muutos.....	38
6.5	Työn sisällön muutos	39
6.6	Tyytymättömyyden aiheita	39
6.7	Tutkimustulosten yhteenveto.....	41
7	Pohdinta	42
7.1	Tulosten tarkastelu	42
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	47
7.3	Tutkimuksen eettisyys.....	49
7.4	Jatkohaasteet.....	51
	Lähteet	53
	Liitteet.....	55
	Liite 1 Tutkimuslupa	55
	Liite 2 Saatekirje tutkittaville	56
	Liite 3 Suostumus	57
	Liite 4 Teemakirjoitus pohja työntekijöille	58

1 Johdanto

Toteutin opinnäytetyöni erään kunnan lastensuojelulaitoksessa, jota kutsun Hiirikolon lastenkodiksi. Lastenkodissa toteutettiin organisaatiomuutos, jossa yhdistettiin kaksi toisistaan erillään toiminutta lastensuojelulaitoksen osastoa.

Hiirikolon lastenkodin muutoksen syinä olivat muutoksen tarpeet toimitiloissa, lastensuojelulaitospaikkojen lisäämisen tarve sekä hallinnolliset ja käytännölliset syyt. Organisaatiomuutos sisälsi muutoksia henkilökuntarakenteessa, asiakasryhmissä ja -määrissä sekä toimitiloissa.

Opinnäytetyöni aiheena ja tarkoituksena on tutkia lastensuojelulaitoksen työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja sen johtamisesta. Tavoitteena on selvittää organisaatiomuutoksen onnistumista ja johtamista työntekijöiden kokemusten mukaan.

Tunnistettavuuden takia sekä vanhan että uuden organisaation nimi on muutettu. Kutsun uutta organisaatiota Hiirikolon lastenkodiksi. Vanhasta organisaatiosta käytän nimeä lasten- ja nuorisokoti, joka sisältää lasten osaston sekä nuorten osaston.

Opinnäytetyöni on työelämälähtöinen ja minua pyydettiin tekemään opinnäytetyöni Hiirikolon lastenkodista kyseisestä aiheesta. Hiirikolon lastenkodin työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksesta on ajankohtaista selvittää, kun työskentelyn aloittamisesta on kulunut yli vuosi. Toivon, että opinnäytetyöni avulla Hiirikolon lastenkodin työntekijät voivat havaita ja ymmärtää, mitä organisaatiomuutoksessa tapahtui ja jatkaa organisaatiomuutoksen työstämistä tarvittaessa. Tavoitteena on hyödyttää tutkittua organisaatiota ja muita vastaavia mahdollisissa samankaltaisissa tilanteissa olevia organisaatioita. Muut organisaatiot voivat hyödyntää tutkimukseni tuloksia muutosta ennakoivissa ja siihen ryhtyessään, millaiset asiat työntekijöille saattavat olla merkityksellisiä ja mihin asioihin muutoksen johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota.

Olen itse työskennellyt sekä lasten- ja nuorisokodissa että Hiirikolon lastenkodissa opiskelujeni ohella. Opinnäytetyöni aihe on mielestäni ajankohtainen ja tarpeellinen, ja myös henkilökohtaisesti kiinnostava. Tavoitteeni on työllistyä lastensuojelun ammattitehtäviin tutkinnon suorittettuani, ja siksi on hyödyllistä tutkia lastensuojeluun liittyviä asioita opinnäytetyössäni.

Keskeisiä käsitteitä työssäni ovat organisaatiomuutos, rakenteellinen ja kulttuurinen muutos, muutosvastarinta, muutos ja yksilö, muutosjohtaminen sekä kokemus. Määrittelen myös

lastensuojelulaitoksen perustehtävää ja lastensuojelun sijaishuollon laitoshuoltoa. Analysoin aineistoani kvalitatiivisesti ja lähestymistapani on laadullinen kokemuksen tutkiminen.

Toteutin opinnäytetyöni keräämällä kirjoitelmia Hiirikolon lastenkodin niiltä työntekijöiltä, jotka aikaisemmin työskentelivät lasten- ja nuorisokodissa, ja analysoin ne sitten sisällönanalyysillä. Lasten- ja nuorisokodista Hiirikolon lastenkotiin siirtyneitä työntekijöitä oli aineistonkeruuhetkellä töissä 13 henkilöä sekä johtaja. Tulokset ja johtopäätökset esitän sekä Hiirikolon lastenkodilla että Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöseminaarissa.

Tässä opinnäytetyössäni määrittelen ensin lastensuojelun sijaishuoltoa erityisesti laitoshuollon näkökulmasta. Sen jälkeen kuvaan sekä lasten- ja nuorisokotia että Hiirikolon lastenkotia ja tutkimaani muutosprosessia. Teoriaosuudessa käsittelen organisaatiomuutosta erityisesti yksilön kokemuksen ja muutoksen johtamisen näkökulmasta. Luvuissa 4 ja 5 esittelen tarkemmin tutkimuksen tarkoituksen, tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen toteutuksen. Tämän jälkeen kokoan analyysini tulokset. Lopuksi pohdin tekemääni tutkimusta, tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

2 Lastensuojelu

Tässä luvussa esittelen lastensuojelun sijaishuoltoa laitoshuoltona, lastensuojelulaitoksen perustehtävää sekä kuvaan tutkimuskohteeni eli Hiirikolon lastenkodin ja siihen liittyvän organisaatiomuutoksen.

2.1 Lastensuojelun sijaishuolto laitoshuoltona

THL:n julkaiseman tilastotiedotteen Lastensuojelu (2008) mukaan huostaanottojen määrä on lisääntynyt erityisesti 2000-luvulla. Suomessa alle 18-vuotiaista lapsista 1,3 % oli sijoitettuna kodin ulkopuolelle vuonna 2008. Näistä lapsista ja nuorista 64,36 % oli laitoshoidossa, loput perhehoidossa tai muussa hoidossa. Laitoshoitoon sijoitetuista lapsista oli 35,79 % sijoitettu ammatillisiin perhekoteihin tai perheryhmäkoteihin tai vastaaviin ja loput eli noin kaksi kolmasosaa oli lastenkodeissa, nuorisokodeissa ja koulukodeissa. (Sosiaaliturva, 2009.)

Lapsen huolto ja kasvatusta voidaan siirtää lastensuojelulle, mikäli vanhemmat ensisijaisina lapsen kasvatuksesta vastaavina eivät pysty tästä velvollisuudestaan huolehtimaan. Tällaista sijaishuoltoa voidaan järjestää lastensuojelulaitoksissa, joihin luetaan vastaanottokodit, lastenkodit, nuorisokodit, koulukodit sekä näihin rinnastettavat lastensuojelulaitokset. Lastensuojelulaitoksia ylläpitävät valtio, kunnat tai yksityiset yhteisöt. Lapsen sijoittamista

laitoshuoltoon pidetään usein parhaana ratkaisuna, kun lapsi tarvitsee tuekseen erityisosaamista tai sijoituksen on tarkoitus olla lyhytkestoinen. Lyhytkestoiseen laitoshuoltoon liittyy tiivis työskentely lapsen vanhempien kanssa. Lasta tuetaan myös tiiviiseen yhteydenpitoon perheeseen. Laitoshuoltoa pidetään usein tarkoituksenmukaisimpana ratkaisuna murrosikäisten lasten kohdalla. Perhehuolto, eli lapsen sijoittaminen sijaisperheeseen, ei ole aina mahdollinen myöskään pitkäaikaisempaa sijoitusta tarvitseville lapsille esimerkiksi lapsen vaikeahoitoisuuden takia. (Saastamoinen 2008, 30–31.)

Anglinin (2004) toteaa, että laitoshoidon etuna voidaan nähdä, että siellä työntekijät pystyvät tarjoamaan turvallisempaa ympäristöä ja vastaanottamaan haastavampaa käyttäytymistä kuin mitä esimerkiksi sijaisvanhemmat. Anglinin (2004) ja myös Rutter (2000) toteavat, että laitoshuolto voi olla paras ja ainoa vaihtoehto vakavasti oireileville nuorille. He kuitenkin tuovat esille, että luotettava sijaishuollon ja laitoshoidon välinen vertaileva tutkimus on puutteellista. (Reinikainen 2009, 12.) Bullock (1999) tuo esille, että jotkut lapset ja nuoret kokevat sijaisperheen horjuttavan ja uhkaavan heidän suhdettaan omaan biologiseen perheeseen tai ystäviin, ja siksi he mieluummin asuisivat laitoksessa (Reinikainen 2009, 12).

Lastensuojelulaitoksen toimitiloista on säädetty lastensuojelulaissa. Tilojen ja toimintavälineiden tulee olla asianmukaiset ja riittävät. Niiden tulee mahdollistaa lapselle riittävä yksityisyys, rauhallinen yksinolo ja identiteetin kehityksen kannalta on oltava mahdollisuus omaan alueeseen. Lisäksi on suositeltavaa tilojen kodinomaisuus sekä lapsien käytössä olevat yhteiset tilat, joiden tulee tarjota mahdollisuus yhteiseen tekemiseen. Lastensuojelulaitoksessa voi olla yksi tai useampi yksikkö, joissa kussakin voidaan tarvittaessa järjestää erilaista hoitoa. Lastensuojelulaki määrittelee, että lastensuojelulaitoksessa saa enimmillään olla 24 lasta, ja yhdessä yksikössä maksimissaan 7 lasta. Poikkeuksen tekee tilanne, jossa lapsi sijoitetaan yhdessä vanhemman, huoltajan tai muun lapsen kasvatuksesta vastaavan henkilön kanssa, jolloin lapsia voi olla enemmän. Kiiretilanteissa voidaan tehdä myös väliaikaisesti poikkeus lasten lukumäärään. Laki määrittelee myös henkilöstön määrää. Laitoksissa, joissa on yksi yksikkö, tulee henkilöstöä olla vähintään 7. Jos yksiköitä on samassa rakennuksessa useampia, henkilöstöä tulee olla vähintään 6. Lastensuojelulaitosten henkilöstön kelpoisuutta ja toiminnan valvontaa säätelee niin ikään lastensuojelulaki. (Saastamoinen 2008, 86–95.)

2.2 Lastensuojelulaitoksen perustehtävä

Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta määrittelee lapsen huollon seuraavasti pykälässä yksi (Finlex, Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 8.4.1983/361, 1 §):

Lapsen huollon tarkoituksena on turvata lapsen tasapainoinen kehitys ja hyvinvointi lapsen yksilöllisten tarpeiden ja toivomusten mukaisesti. Huollon tulee turvata myönteiset ja läheiset ihmissuhteet erityisesti lapsen ja hänen vanhempiensa välillä.

Lapselle tulee turvata hyvä hoito ja kasvatusta sekä lapsen ikään ja kehitystasoon nähden tarpeellinen valvonta ja huolenpito. Lapselle on pyrittävä antamaan turvallinen ja virikkeitä antava kasvuympäristö sekä lapsen taipumuksia ja toivomuksia vastaava koulutus.

Lasta tulee kasvattaa siten, että lapsi saa osakseen ymmärtämystä, turvaa ja hellyyttä. Lasta ei saa alistaa, kurittaa ruumiillisesti eikä kohdella muulla tavoin loukkaavasti. Lapsen itsenäistymistä sekä kasvamista vastuullisuuteen ja aikuisuuteen tulee tukea ja edistää.

Lastensuojelulaitoksen perustehtävänä voidaan siis pitää lapsen huollon toteuttamista.

Huollon toteutukseen tarvitaan lapsen edun mukainen turvallinen ja tasapainoinen kasvuympäristö ja olosuhteet. Lapsen kasvatukseen ja hoitoon kuuluu lapsen perushoito ja arjesta huolehtiminen, joiden tulisi toteutua lapsilähtöisesti ja lapsen yksilölliset tarpeet huomioiden. Lapsen erityistarpeet tulee kartoittaa, ja hänen normaalia kehitystään tukea. Lapselle tulee taata fyysinen ja psyykinen turvallisuus, ja hänen yksityisyyttään tulee kunnioittaa. Kuten laissa sanotaan, lapsi tarvitsee turvaa, hellyyttä ja huolenpitoa, joita hänelle voivat tarjota niin lastensuojelulaitoksen työntekijät kuin lapsen läheisetkin. Lasta tulee auttaa luomaan itselleen myönteiset ja läheiset ihmissuhteet. Aikuisen läsnäolo ja kannustus muun muassa koulunkäynnissä, harrastuksissa, kuntoutumisessa ja muissa lapsen tulevaisuuden kannalta merkittävissä valinnoissa ovat tärkeitä. Lapsen tulee tuntea tulleen ymmärretyksi, saada onnistumisen kokemuksia ja tätä kautta pystyä rakentamaan itsestään ja osaamisestaan myönteinen kuva. (Saastamoinen 2008, 22–23.)

Lastensuojelulaitoksessa lasta opetetaan noudattamaan sääntöjä ja sopimuksia, ottamaan vastuuta arkensa sujumisesta ja itsestään. Hänelle asetetaan rajoja ja opetellaan myös itse rajojen asettamista. Lastensuojelulaitoksissa voidaan harkitusti käyttää lastensuojelulain mukaisia rajoitustoimenpiteitä, joiden tarkoituksena on estää lasta vahingoittamasta itseään tai muita sekä mahdollistaa lapselle kokonaisvaltainen turvallisuus ja valvonta. Lasta ohjataan ristiriitojen ja erimielisyyksien rakentavassa selvittämisessä sekä häntä ohjataan pyytämään ja antamaan anteeksi. Lastensuojelulaitosten perustehtävään kuuluu toimia mahdollisimman lyhytkestoisien sijoituksen edistämiseksi, joten perheen ja muiden läheisten kanssa työskentely on sijoituksen onnistumisen tärkeä lähtökohta. (emt., 22–23.)

2.3 Hiirikolon lastenkoti

Hiirikolon lastenkoti on 18-paikkainen lastenkoti 7-18-vuotiaille huostaanotetuille lapsille. Vastaanottoikä lastenosastolla oli 7-12-vuotta ja nuortenosastolla 13-17-vuotta. Hiirikolon

lastenkoti syntyi, kun kahdessa eri osoitteessa aiemmin toiminut lasten- ja nuorisokoti yhdistettiin. Hiirikolon lastenkoti perustettiin 1990-luvulla tehdyn hankkeen pohjalta, jossa oli tarkoituksena saada nuorten osastolle uudet tilat.

Aiemmin lasten- ja nuorisokodin nuorten osasto sijaitsi vuonna 1905 rakennetussa kiinteistössä, joka oli tiloiltaan epätarkoituksenmukainen. 28.1.2001 tehtiin esitys, jossa haettiin lupaa sekä nuortenosaston laajentamiseen kaksitoistapaikkaiseksi että neljään asumisharjoitteluasuntoon.

Samalla hankkeeseen esitettiin liitettäväksi lasten- ja nuorisokodin lasten osasto, koska lasten osaston tilat olivat huonossa kunnossa, ja rakennus oli tarkoitus purkaa vuonna 2007 vanhainkodin laajennuksen alta. Lasten osaston liittämistä mukaan nuorten osaston hankkeeseen perusteltiin sillä, että kummatkin osastot kuuluivat samaan hallinnolliseen organisaatioon, vaikka ne toimivatkin eri osoitteissa. Myös käytännön ratkaisut kuten yhteiset tilat, ruokahuolto ja kiinteistöhuolto puolsivat yhtä kokonaisuutta taloudellisesta ja toiminnallisesta näkökulmasta. Nuorten osaston uusien tilojen tarveselvitys hyväksyttiin 22.3.2001 kyseisen kunnan sosiaali- ja terveyslautakunnassa.

Lasten- ja nuorisokotihankkeen 1.9.2004 tehdyssä tarveselvityksessä todettiin, ettei kyseisestä kaupungista löydy sopivia tiloja lasten- ja nuorisokodin käyttöön, joten selvitys puolsi uudistilojen rakennuttamista. Nuorisokodin tiloihin tehtiin 12.10.2004 kuntokartoitus, jossa selvisi, että tilojen korjaaminen nuorisokotikäyttöön ei olisi ollut mielekästä. Tämän kuntokartoituksen johdosta nuorten osastolle haettiin 23.11.2004 purku- ja uudelleenrakennuslupaa. Nuorten osaston sijaintia pidettiin erittäin hyvänä ympäristön ja liikenteen kannalta ja siksi uudistilojen rakennusta suositeltiin samalle kunnan omistamalle tontille. Tästä syystä nuorten osaston piti muuttaa väliaikaisiin tiloihin rakennushankkeen ajaksi. Nuorten osaston työntekijät ja nuoret joutuivat muuttamaan siis organisaatiomuutoksen aikana kaksi kertaa.

Tarveselvityksessä kartoitettiin myös kyseisen kunnan lastensuojelun sijaishuollon palvelujen tarve ja sen todettiin kasvaneen. Palvelujen tarve oli kasvanut 1990-luvulta lähtien ja kunnan sijoitettujen lasten määrä oli kasvanut 60 %. Kyseisellä kunnalla lasten- ja nuorisokotipaikkoja oli 69, ja nämä eivät riittäneet vastaamaan tarvetta ja tämä on lisännyt ulkopuolisten sijoituspaikkojen käyttöä. Tarveselvityksessä esitettiin, että lasten- ja nuorisokoti toteutettaisiin kolmena kuusipaikkaisena kodinomaisena osastona. Lisäksi hankkeeseen tulisi asumisharjoitteluasunnot kahdelle nuorelle. Tarveselvityksen tarkastus hyväksyttiin sosiaali- ja terveyslautakunnassa 13.1.2005.

Hiirikolon lastenkodin organisaatiomuutoksen syinä olivat siis muutoksen tarpeet toimitiloissa, lastensuojelulaitospaikkojen lisääminen sekä hallinnolliset ja käytännölliset syyt.

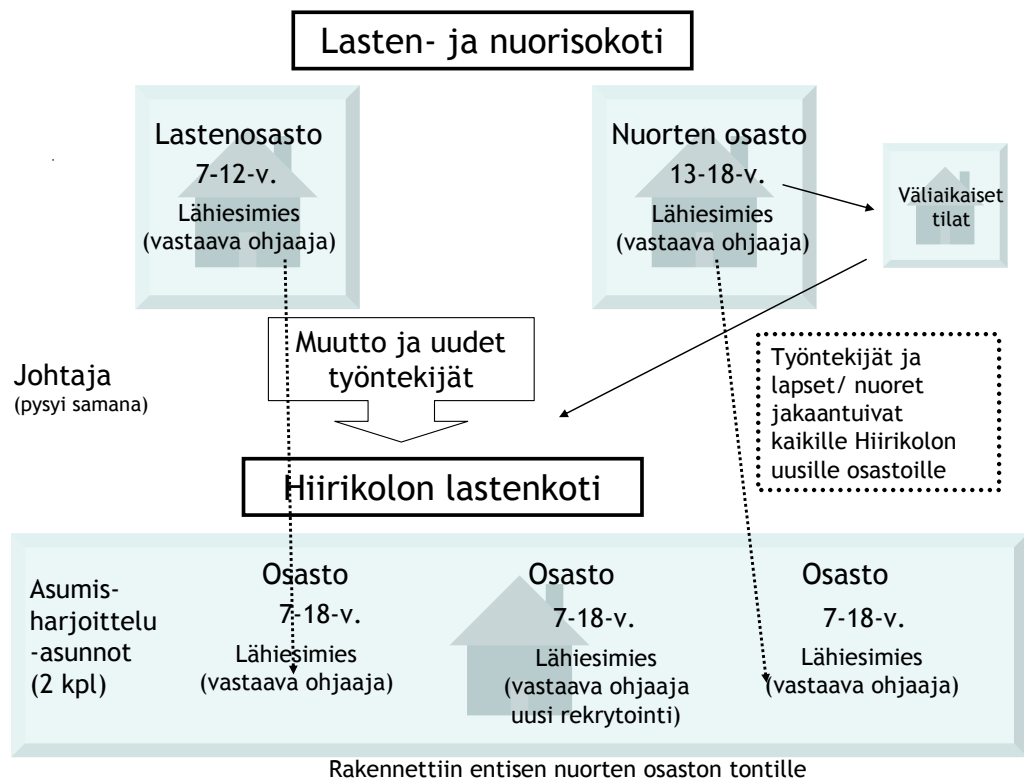
Organisaatiomuutoksella ei ollut tarkoitus kehittää työn varsinaista sisältöä eli lasten ja nuorten hoitoa, kasvatusta ja ohjausta. Tosin organisaatiomuutoksen myötä nämäkin työhön olennaisesti liittyvät asiat jollakin tapaa varmasti kehittyvät.

Hankesuunnitelman mukaan uuden rakennuksen suunnittelu oli tarkoitus toteuttaa kesäkuun 2005 ja heinäkuun 2006 välisenä aikana, ja aloittaa rakennuttaminen lokakuussa 2006.

Suunnitelman mukaan tilojen piti valmistua marraskuussa 2007, mutta rakennuksen valmistuminen ja sen myötä muutto uusiin tiloihin viivästyi alkukevääseen 2008.

Toiminta muuttui ja laajentui uudistumisen myötä. Keväällä 2008 Hiirikolon lastenkodissa aloittivat työt vanhan organisaation 17 työntekijän lisäksi 8 uutta ohjaajaa, joista yksi on kouluohjaaja. Näiden lisäksi uusina työntekijöinä palkattiin vastaava ohjaaja, toimintaterapeutti, vahtimestari, keittäjä-emäntä ja laitosapulainen, joka on virallisesti kiinteistöpalvelukeskuksen työntekijä. Yhteensä Hiirikolon lastenkodissa on 29 työntekijää ja johtaja.

Aiemmin kahdessa eri osoitteessa toimineen lasten- ja nuorisokodin työntekijät sijoitettiin nyt samaan rakennukseen, mutta kolmelle eri osastolle. Jokaiselle osastolle tuli myös uusia työntekijöitä. Hiirikolon lastenkodissa ei enää ole erikseen lasten- ja nuorten osastoa vaan kaikilla osastoilla voi olla 7-18-vuotiaita lapsia. Nykyinen osastojen ikäjakauma vastaa paremmin kysyntää, koska avoimille paikoille voidaan ottaa minkä ikäisiä tahansa. Tämä mahdollistaa myös sisarusten ottamisen samalle osastolle. Hiirikolon lastenkodissa on uutena myös kaksi asumisharjoitteluasuntoa, joissa nuori voi harjoitella itsenäistä asumista yli 18-vuotiaaksi. Muutosprosessi on kuvattu kuvassa 1.



Kuva 1 Hiirikolon lastenkodin organisaatiomuutos kaaviokuvana

3 Organisaatiomuutos

Organisaatiolla tarkoitetaan työyhteisöä eli paikkaa, missä ihmiset työskentelevät yhdessä. Se voi olla yritys tai julkishallinnollinen yhteisö. (Sydänmaalakka 2001, 255.) Organisaation perustehtävä syntyy siitä työstä, jota tarvitaan. Organisaation olemassaolon oikeutus tulee siitä yhteiskunnallisesta tehtävästä, jota se on perustettu tekemään. Organisaation tulee vastata palveluiden kysyntään. (Setälä 2006, 17.) Organisaatiot ovat aina suhteessa ympäristöön, ne toimivat vuorovaikutuksessa suhteessa itseensä ja toisiinsa, oli sitten kyseessä julkinen, yksityinen tai kolmannen sektorin yritys tai yhdistys. Organisaation on jatkuvasti tarkkailtava ympäristön muutoksia pysyäkseen hengissä. (Juuti & Virtanen 2009, 22–25.)

Toisaalta organisaatio voidaan myös ymmärtää jonakin sellaisena, joka rakentuu jatkuvasti henkilökohtaisessa, inhimillisessä vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Organisaatio on siis koko ajan muutoksessa. (Shotter 2000, ix.) Myös Mattilan (2006, 16) mukaan organisaatiot ovat sosiaalisia systeemejä, jotka jatkuvasti kehittyvät ihmisten vuorovaikutuksen kautta. Organisaation jäsenet luovat organisaatiota uudelleen aina toimintansa ja kommunikaationsa

avulla. Tämä tarkoittaa väistämättä sitä, että organisaatiomuutos edellyttää jäsentensä vanhasta pois oppimista, uuden omaksumista sekä ajattelu- ja toimintamallien muutosta.

Organisaatiomuutosta voidaan pitää laajana projektina, joka vaikuttaa monien ihmisten asemaan ja valtasuhteisiin. Jokainen organisaatiomuutos on erilainen ja vaatii aikaa, joten kärsivällisyys on hyve. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 136, 145–146.) Organisaatiomuutokset voivat olla vuosien mittaisia, ja ne ovat aina ainutkertaisia. Etukäteen ei voida tietää, mitä kaikkea ne pitävät sisällään. Ei myöskään tiedetä, miten eri tilanteista selvittää. (Setälä 2006, 5.)

Organisaatiomuutoksia tehdään erilaisista syistä, joita Juuti ja Virtanen (2009, 13–16) erittelevät. Heidän mukaansa syitä voivat olla muutto paikkakunnalta toiselle, organisaation laajentuminen, työnkuvan uudistaminen / kehittäminen tai esimerkiksi rakenneuudistukset. Organisaatiomuutokset voivat olla isoja tai pieniä, ne voivat tapahtua joko hitaasti melko huomaamatta tai hyvinkin nopeasti. Setälän (2006, 10) tuo esille että, usein organisaatioiden koon kasvaessa niiden sisäisten järjestelmien hierarkia korostuu entisestään. Työpaikan muutokset voivat lähteä liikkeelle myös ulkoisesta paineesta, organisaation perustehtävän tarkistamisesta, sisäisen uudistumisen tarpeesta tai ongelmien hoidosta.

Muutos voi olla tietoista kehittämistä tai reaktio organisaation sisällä tai ulkopuolella tapahtuneeseen asiaan. Maunon ja Virolainen (1996) toteavat, että organisaatiomuutokset ovat yleistyneet 1980-luvulta lähtien. Organisaatiomuutoksia on aina ollut, mutta niiden tutkimus on suhteellisen uutta. Tutkimukset organisaatiomuutoksista ovat käytännössä erilaisten näkökulmien, suuntauksien, teorioiden ja analyysien yhdistelmiä. Organisaatiomuutoksesta käytetään usein yleisempää käsitettä organisaation kehittäminen. (Nyholm 2008, 54–57.)

Setälän (2006, 10) mukaan organisaatiomuutoksessa työpaikka siirtyy vähitellen nykyisestä toimintatavasta ja elämästä uuteen, toisenlaiseen elämän menoon. Samaa tapaansa myös Valtee (2002, 9) kuvaa organisaatiomuutosta siirtymänä nykyisestä toimintatavasta ja elämästä toisenlaiseen elämään, joka on erilaista kuin nykyinen. Organisaatiomuutos on järkevä vain, jos toisenlaiseen elämään siirtyminen on nykyistä elämää kannattavampaa. Tarkoituksena organisaatiomuutoksessa on päästä parempaan tilaan kuin mihin itsestään ajaututtaisiin. Organisaatiomuutoksen onnistuminen pitää sisällään muutosprosessin toteutumisen, vaikutukset ja seuraukset. Organisaatiomuutoksen onnistumisen arviointi on vaikeaa, koska organisaatiot voivat kehittyä myös itsestään ilman organisaatiomuutosta.

Organisaation muuttuminen vaatii, että henkilöstö käy omia kokemuksellisia tuntemuksiaan läpi sekä kykenee ratkaisemaan ongelmia ja tekemään päätöksiä järkevästi. Nämä prosessit

ovat edellytys organisaation muuttumiselle, koska organisaatio muuttuu ihmisten tekemien valintojen, ratkaisujen ja päätösten seurauksena. Muutoksissa tulee luopua jostakin vanhasta, ottaa tilalle jotakin uutta ja oppia elämään sen asian kanssa, jolle ei voida mitään. Tämä tarkoittaa muutosoppimista. (Setälä 2006, 11, 47.)

Suurin osa organisaation muutostyöstä on mielensisäistä työtä. Mielensisäistä työtä tehdään tiedottamalla, kouluttamalla, keskustelemalla yhteisesti, osallistumalla muutokseen omakohtaisesti, tavoitemielikuvilla sekä organisaation toimintaa arvioimalla. Henkilöstön ajan tasalla pitäminen muutoksen reunaehdoista, realiteeteista sekä tehtyjen ratkaisujen järjestyksestä tukee parhaiten mielensisäistä muutostyötä. (Setälä 2006, 27.)

3.1 Muutoksen hallinta

Organisaatiomuutoksen toteuttamisen rinnalla voidaan puhua muutoshallinnasta. Juutin ja Virtasen mukaan (2009, 25) organisaatiomuutoksen onnistuminen on kiinni siitä, kuinka hyvin ympäristöstä saatu tieto on jäsennetty suunnitelmaksi, jota henkilöstö voi toteuttaa. Muutoshallintaan liittyy, että prosessin tai muutoksen läpiviemisessä muutosta pyritään hallitsemaan, johtamaan ja ohjaamaan tietoisesti. Muutos nähdään usein suunniteltuna, vaiheittaisena tapahtumana, jolla on alku ja loppu ja jonka joku toteuttaa. (Valtee 2002, 9.)

Viitamaa-Tervonen ja Mietala (1994, 13-17) tuovat esille sen, että kriiseissä ja muutoksissa on usein samat etenemisen vaiheet. Ensimmäinen vaihe on shokkivaihe, jossa todellisuus torjutaan kaikin voimin, koska pelätään menettämistä, eikä ole vielä avautunut mahdollisuutta tapahtuneen työstämiseen. Saarelma-Thielin (2009, 22) mukaan tässä vaiheessa tunteet suojaavat ihmistä, ja ne onkin hyvä kohdata. Toisena kriisissä tulee reaktiovaihe, joka käynnistyy silloin, kun on pakko ikään kuin avata silmät sille, mitä on tapahtunut tai on tapahtumassa. Tällöin edelleenkin pelätään menettämistä ja kielletään tapahtuma, mutta myös vastustetaan muutosta tilanteen kaoottisuuden takia. Tässä vaiheessa henkilöstö aktivoituu, alkaa puolustautua ja tehdä vastarintaa sekä janota lisää tietoa ja perusteluita (Saarelma-Thiel 2009, 22). Reaktiovaiheen jälkeen seuraa työstämisvaihe, jossa passiivisesti hyväksytään tapahtuma, nähdään valoa tunnelin päässä ja hyväksytään muutos, jolle itse ei voi mitään. Muutos voi kuitenkin tuntua kurjalta, tulee tunne, että eteenpäin on mentävä ja joistain on aloitettava. Viitamaa-Tervonen ja Mietala (1994, 13–17) kutsuvat tätä tutkimisen maakunnaksi. Viimeisenä on uudelleensuuntautumisen vaihe, joka sisältää yleensä tunteen, että on vaikeaa, mutta ei mahdotonta mennä eteenpäin. Maasto on jo tuttu, mutta haasteita vielä riittää.

Organisaatiomuutoksiin liittyy aina aikaperspektiivi, laaja-alaisuus, kokonaisvaltaisuus ja ihmisten tunteet. Nämä kaikki vaikuttavat muutosprosessin läpiviemiseen.

Organisaatiomuutos ei ole helppo toteuttaa, vaikka toisinaan väljilläkin suunnitelmilla on saatu hyviä muutoksia aikaan. Myöskään aukoton suunnitelma ei takaa onnistunutta muutosta. Muutoksiin ei kannata ryhtyä suin päin, vaikka ulkoiset olosuhteet vaikuttaisivat suotuisilta, toisinaan kannattaa jättää koko muutos tekemättä ja vaalia pysyvyyttä. (Juuti & Virtanen 2009, 28–30.)

Organisaatiomuutoksen kannalta on oleellista, että henkilöstö sitoutuu tavoiteltuun uuteen. Sitoutuminen saavutetaan parhaiten silloin, kun henkilöstö voi osallistua suunnitteluun tuomalla esiin omia ratkaisujaan ja näkemyksiään. Dialogisuus ja osallisuus auttavat hyväksymään vaikeatkin ratkaisut. Henkilöstöllä tulisi heti aluksi olla perusteellinen tieto, mihin muutosta tarvitaan, mihin se perustuu ja mitä sillä haetaan. (Juholin 2008, 128.) Jotta organisaation henkilöstö lähtisi mukaan muutokseen, heidän tulee nähdä muutos välttämättömänä ja tarpeellisenä. Heidän tulee kokea muutos todellisena ja uskottavana sekä tuntea muutos turvallisesti ja siihen liittyvien epävarmuus- ja uhkatekijöiden käsittely mahdolliseksi. Muutoksen tavoitteiden tulee olla selkeitä ja konkreettisia, jotta henkilöstö pystyy ymmärtämään ne ja pitämään niitä tärkeinä. (Setälä 2006, 24.)

Viestinnän merkitystä organisaatiomuutoksen onnistumisessa ei voi liikaa korostaa. Tieto lisää työhyvinvointia ja oppimiskokemuksia. Avointa ja monipuolista dialogia organisaation sisäisessä ja ulkoisessa vuorovaikutuksessa voidaan pitää yhtenä menestystekijänä ja uudistumisen mahdollistajana. Viestinnällä voidaan joko vauhdittaa tai hidastaa organisaatiomuutosta riippuen sen keinoista ja sisällöstä. Viestinnän monimuotoisuus on haastavaa, koska jokainen ihminen peilaa annettua viestiä omaa ymmärrys- ja kokemusmaailmaansa vasten. Saman viestin merkitys saattaa muuttua lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Konkreettisina viestinnän tapoina voidaan pitää muun muassa sähköpostiviestintää, painettuja dokumentteja, Internet-sivuja, ilmoitustauluja tai esitteitä. Vaikka kirjallinen viestintä on konkreettista, ei sen avulla tiedon perillemeno ole aina varmaa. Tehokkain viestinnän keino on kasvokkain tapahtuva, keskustelussa välittyvä tieto. Muutokselle alttiimmassa organisaatiossa viestintä on avointa ja vapaata, tällä tarkoitetaan, että kaikki tieto on työyhteisölle merkityksellistä, ei vain ”tarvittava tieto”. Työyhteisö hyödyntää myös tiedon ”ei ole mitään tiedotettavaa” vahvistaen luottamustaan organisaation johtoon. (Juuti & Virtanen 2009, 104–108.)

Muutoksesta tulisi pyrkiä antamaan tietoa myös erilaisella aikavälillä, kuten mitä tapahtuu kolmen vuoden sisällä tai mitä tulee tapahtumaan kuukauden sisällä. Tieto/käsitys, mitä yksilöltä, tiimiltä tai yksiköltä vaaditaan eri ajanjaksoilla, auttaa yksilöä orientoitumaan muutokseen tarvittavalla tavalla. Aikaulottuvuuden hyödyntäminen lisää muutoksen

näkyvyyttä. Mennyt ajanjakso auttaa hahmottamaan, mitä on jo tehty ja mitä sillä on saavutettu. Nykyhetkessä tarkastellaan sitä, mitä tehdään ja miksi. Tulevaisuutta tarkastellaan, jotta tavoitteet ja yhteinen näkemys siitä, mihin pyritään, säilyvät mielessä. (Juholin 2008, 129–131.)

Parhaiten organisaatiomuutos toteutuu, kun siinä yhdistetään muutoksen mielekkyys ja merkitsevyys, spontaanius ja yhdessä tekeminen, innostunut ja asiat loppuun vievä johtajuus, oppimisen ja erehtymisen mahdollisuus sekä kokonaisvaltainen ja nopea muutosprosessi. (Juuti & Virtanen 2009, 94.) Onnistuneimmat tulokset muutoksiin saadaan, kun muutokset suunnitellaan huolella ja niihin varataan riittävästi aikaa (Saarelma-Thiel 2009, 72). Kolme tärkeintä elementtiä muutoksessa ovat runsas tiedottaminen, henkilökunnan mahdollisuus osallistua suunnitteluun ja toteutukseen sekä avoin kysymykset salliva vuorovaikutus. Paras tapa sitouttaa henkilökunta muutokseen on antaa heille mahdollisuus osallistua suunnitteluun ja toteutukseen. Tätä sitouttamisen keinoa usein aliarvioidaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 92, 99.)

3.2 Kulttuurinen ja rakenteellinen organisaatiomuutos

Muutosprosessit voidaan jakaa neljään ryhmään sen mukaan, mikä on muutoksen tavoite ja toteutustapa, mitä todellisuudessa muutetaan. Muutosprosessien ryhmät ovat rakennemuutos, kulttuurinen muutos, prosessimuutos ja kustannusten sopeuttamismuutos. Rakennemuutokset liittyvät sellaisiin tilanteisiin, joissa kaksi organisaatiota yhdistetään tai organisaatorakennetta muutetaan matalammaksi, matriisiorganisaatioksi, tiimiorganisaatioksi tai prosessipohjaksi. Kun puhutaan rakennemuutoksesta, on kyse vaativasta organisaatiomuodonmuutoksesta, johon liittyy paljon kulttuurimuutosta. Kulttuurisella muutoksella tarkoitetaan organisaation arvojen ja kulttuuristen tunnusmerkkien muuttumista. Nämä liittyvät vahvasti ihmiskeskiseen muutokseen. Prosessimuutoksen tarkoituksena on saada prosesseista tehokkaampia, luotettavampia, kustannuksiltaan edullisempia ja asiakaskeisempiä, eli uudistus kohdistuu organisaation perustyn uudistamiseen. Kustannusten sopeuttamismuutos johtuu tarpeesta saada organisaatio toimimaan kustannustehokkaammin muuttamalla ja karsimalla organisaation toimintoja. (Kvist & Kilpiä, 2006, 48–49.)

Kvist ja Kilpiä (2006, 49–50) toteavat, että organisaatorakenteen muuttaminen on yksinkertaisuudessaan rakennemuutosta. Kyse ei kuitenkaan ole yksinkertaisesta mekaanisesta muutoksesta, vaikka mekaanisen muutoksen sulava sujuminen on ehdoton etu. Rakennemuutokseen liittyy vaikeimpana asiana ihmisten kohtaaminen ja johtaminen, näitä ei voi vältellä, jos tavoitteena on onnistunut organisaatiomuutos. Muutostila on epävarmaa aikaa

henkilöstölle, joten hyvien työntekijöiden pitäminen organisaatiossa on tärkeää. Rakennemuutoksen aikana on muistettava vastata kysymyksiin *miten* ja *miksi*, on annettava tilaa keskustelulle kulttuurieroista ja johtamistyylistä. Jos kulttuurieroja ja arvoja ei saada hiottua yhteen, ei yhteisen edun ja päämäärän tavoittelu onnistu. Tehokas henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen keskustelun lisäksi auttaa heitä näkemään yhteisen päämäärän. Henkilöstön aktivointi mukaan kehittämiseen lisää muutoshalukkuutta yksilötasolla, muutoskohteena olemisen sijasta. Kun muutos on ymmärretty ja hyväksytty ja saatu käynnistettyä henkilöstötasolla, on johtajan siirryttävä syrjään ja luotettava siihen, että henkilöstö vie muutoksen loppuun omalla tavallaan.

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation tehtävää, käyttäytymiskulttuuria ja arvoja, joista henkilöstölle on syntynyt yhteinen näkemys keskinäisen vuorovaikutuksen tuloksena. Kaikki suuremmat organisaatiomuutokset tarvitsevat muutoksen myös kulttuurissaan. Kulttuuri voi ilmentyä arvoina, normeina, toimintatapoina, rakennuksina, tiloina, pukeutumisena, käytettynä kielenä, uskomuksina, johtamistyylinä, myyteinä, organisaatorakenteena tai vaikka sankaritarinoina. (Kvist & Kilpiä, 2006, 85–86.) Kulttuuri vaikuttaa jokaisen organisaation jäsenen ajatteluun, tunteisiin ja toimintaan (Schein 2009, 74).

Yhteinen kulttuuri alkaa muodostua, kun ihmiset jakavat samoja kokemuksia. Kulttuuri on osa ryhmän ominaisuutta ja sitä on kaikkialla, kuten myös työpaikoilla. Mitä pidempi historia kulttuurilla on, sitä suuremmalle alueelle se leviää, esimerkiksi työyhteisöistä koko organisaatioon. Kulttuuri voidaan havaita tarkastelemalla yhteisiä kokemuksia sekä taustaa (uskonto, kieli yms.). (Schein 2009, 28.)

Schein (1999) on luonut kuuluisan jäävuorimallin, jonka avulla hän kuvaa organisaatiokulttuurin kolmea tasoa. Jäävuoren huippuna on näkyvä taso, jota kontrolloi pääsääntöisesti johto. Se sisältää lehdet, esitteet, vuosikertomukset, mission ja strategian. Näkyvän tason muutoksia on helpoin tehdä, koska ne voivat olla konkreettisia linjauksia organisaation suunnasta. Toisella tasolla on tiedostettu taso, johon kuuluvat ryhmä- ja ammatti-identiteetit, puhetavat, käsitteet ja kieli. Tähän johto ei voi suoranaisesti vaikuttaa, mutta sen tulee huomioida tämän vaikutukset muutokseen. Alimmaisena on tiedostamaton taso, joka sisältää ääneen lausumattomat sosiaaliset normit ja koodit, ihmiskuvan, ihmissuhteet ja sosiaalisuuden luonteen. (Mattila 2007, 35–36.)

Myös Kvist ja Kilpiä (2006, 85–86) jakavat organisaatiokulttuurin kolmeen tasoon. Ensimmäinen on näkyvä toimintatapa, joka pitää sisällään rakenteen, toimitilat, logon, pukeutumistavan ja rituaalit. Toinen on virallinen toimintamalli, joka sisältää muun muassa strategiat, määritetyt arvot, johtamistavan, mittarit ja vision. Kolmantena ja haastavimpana

muutettavana tasona ovat toimintaa ohjaavat ajatukset ja perusolettamukset eli sankaritarinat, todelliset arvot, uskomukset ja olettamukset. Organisaatiokulttuuria muutettaessa pitää muutoksia tapahtua kaikilla tasoilla. Apuna muutoksissa ovat monipuoliset tiimit, riskien ottaminen, kokeilujen tekeminen, luottamuksen rakentaminen, oppimisen edistäminen kaikkien kohdalla sekä tulevaisuussuuntautuneisuuden korostaminen.

Matikainen (1999, 44) tuo esille, että jos organisaatio yhdistyy eli fuusioituu toiseen organisaatioon, tulee tilanteessa huomioida organisaatiokulttuuri ja sen muutostarpeet. Kaikista suurin tarve kulttuurin muutokselle syntyy, kun kaksi tai useampi kulttuuri yhdistyy ja pyrkii toimimaan yhdessä (Schein 2009, 135).

Matikainen (1999, 40–41) jatkaa, että organisaatiokulttuurin muuttumista voidaan pitää syvällisempänä ja kokonaisvaltaisempana kuin tavallista organisaation kehittämistä. Syvällistä ja kokonaisvaltaista muutosta kutsutaan toisen asteen muutokseksi kun taas pinnallista muutosta ensi asteen muutokseksi. Ensi asteen muutoksella tarkoitetaan oppimista ja kehittymistä, joka tapahtuu tietyn viitekehyksen sisällä. Organisaation normit, arvot, oletukset ja merkitykset eli kulttuuri pysyvät muuttumattomina ensi asteen muutoksessa. Toisen asteen muutoksessa myös kulttuurin on muututtava, koska toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja perusteellisesti. Kulttuurimuutoksella tarkoitetaan ajattelu- ja toimintatapojen muutosta. Toisen asteen muutos koskee usein samanaikaisesti yksilöä, ryhmää ja organisaatiota, kun taas ensi asteen muutos koskee vain jotakin näistä.

Myös Juuti & Virtanen (2009, 155–158) puhuvat organisaatiokulttuurin muuttamisen vaikeudesta. Heidän mukaansa johdon tulisi ymmärtää, ettei kulttuuriin kuuluvan arvoperustan muuttaminen voi tapahtua ylhäältä käsin. He toteavat, että ylhäältä käsin annetut arvot eivät tule henkilöstölle todellisiksi eivätkä sido henkilöstöä noudattamaan niitä. Lähinnä sellaiset arvot, jotka poikkeavat henkilöstön todellisuudesta, lisäävät kyynisyyttä ja vieraantumista. Organisaatiokulttuurin merkitys muutoksissa on suuri, sitä on vaikea muuttaa, mutta sen sisällä on turvallista muuttua.

Matikainen (1999, 49–50) toteaa, että organisaatiokulttuurin syntymisessä ja muuttamisessa on kyse oppimisesta. Uudessa organisaatiossa ei ole historiaa eli kulttuuria. Yhteinen kulttuuri syntyy jaetuista kokemuksista, toiminnasta ja oletuksista. Uudessa organisaatiossa jokaisella on omat kulttuurinsa, aiemmin opitut toimintatavat sekä ammatistaan tulevat kulttuurit. Kun organisaatioon tulee uusi jäsen, hän oppii organisaatiokulttuuriin liittyvät tulkinta- ja käyttäytymismallit, sanavarastot ja löytää itselleen roolimallit. Uuden jäsenen voidaan sanoa sosiaalistuvan jo olemassa olevaan kulttuuriin. Organisaatiokulttuuri muuttuu jatkuvasti, joten sen jäsenet oppivat jatkuvasti.

Mitä pidempään henkilö on ollut töissä organisaatiossa sitä haastavampaa voi olla poisoppia vanhasta ja oppia tilalle uutta. Jos organisaatioon palkataan uusia työntekijöitä kesken muutoksen, on heidän helpompi osallistua muutoksen toteutukseen, koska heillä ei ole poisopittavaa vanhasta. (Arikoski & Sallinen 2007, 51–52.) Tullessaan töihin uuteen organisaation ihminen näkee siellä vallitsevan kulttuurin kaikkein selvimmin. Noin sadassa päivässä hänet on opetettu omaksumaan vallitseva kulttuuri. Usein ”näin meillä on tapana toimia” tai ”näin meillä ei ainakaan tehdä” lauseet kertovat juuri kulttuurin tehokkaasta perehdyttämisestä. Yhteinen kulttuuri auttaa organisaatiota säilyttämään ja sopeutumaan toimintaympäristöönsä sekä ylläpitää organisaation omia prosesseja. Siihen sisältyy opit siitä, miten kokea, kohdata ja käsitellä organisaatioon liittyvät haasteet. (Mattila 2007, 34–35.)

Organisaatiokulttuurin muuttuminen vaatii perusolettamusten kyseenalaistamista ja muuttumista sekä perinteistä luopumista. Oppiminen tapahtuu kokemuksien kautta, ja kun kokemuksia reflektoidaan ja toimintatapoja muutetaan, syntyy uusia kokemuksia. Muuttumiseen tarvitaan siis oppimista, ja sitä edesauttaa dialogiset keskustelut. (Matikainen 1999, 53–57.) Kun organisaatio haluaa muuttua, pitää sen kyetä muuttamaan myös työntekijöiden käyttäytymistä ja ajattelua. Käyttäytyminen ja ajattelu taas ovat sidoksissa tunteisiin, joten muutos tulee hyväksyä myös tunnetasolla. (Arikoski & Sallinen 2007, 7.)

Jos kulttuurilla on pitkä historia, sen muuttaminen on vaikeampaa, koska se pitää sisällään arvot, uskomukset ja asenteet, joista tulisi oppia pois sekä saada jotain uutta tilalle. Arvoista, uskomuksista ja asenteista poisoppiminen on ahdistavaa ja epämukavaa, ja siksi näihin asioihin kohdistuvaa muutosta vastustetaan. Pakottamalla muutokseen siitä ei saada pysyvää. Muutos ei tule olemaan todellinen, elleivät henkilöt todella koe uutta tapaa paremmaksi kuin entinen. (Schein 2009, 131, 203.)

Schein (2009, 200–201) näkee, että pitkän historian kulttuurien yhdistymisen ongelmana on, että kummatkin pyrkivät tasapainoon sekoittamalla kulttuurien parhaat puolet, kuitenkin kummatkin luulevat ymmärtävänsä toisia paremmin kuin mitä todellisuudessa on. Jotta yhdistyminen onnistuisi, tarvitaan kykyä ymmärtää ja tulkita kumpaakin kulttuuria. Pohdiskeleva ilmapiiri ja yhteiset uudet tehtävät edes auttavat puolustusaseman voittamista sekä todellista ymmärtämistä.

3.3 Muutos ja yksilö

Jokainen käy muutoksia läpi oman elämänsä kautta ja tarvitsee ensimmäisenä vastauksen kysymykseen ”miten minulle käy”. Tämän jälkeen hän voi kiinnostua siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. (Juholin 2008, 137.) Muutos vaikuttaa organisaation työntekijöihin eri tavalla,

vaikka kyseessä olisi sama muutos (Saarelma-Thiel 2009, 34). Yksilöiden muutoksensietokyvyt ovat erilaisia, toiset tarttuvat mielellään muutoksiin ja haasteisiin ja sietävät epävarmuutta, kun taas toiset pelkäävät epäonnistumista ja kasvojen menetystä (Kvist & Kilpiä 2006, 137). Työyhteisöä koskevista muutuskriiseistä selviytymiseen vaikuttaa se, ymmärtääkö yksilö, mistä muutoksessa on kyse, tuntuuko se mielekkäältä ja onko yksilöllä vaikutusmahdollisuuksia (Saarelma-Thiel 2009, 40).

Juholinin (2008, 125) mielestä muutokset merkitsevät ihmisille eri asioita, toiset kokevat muutokset mahdollisuuksina ja hyvinä asioina, toisia muutokset pelottavat ja ne järkyttävät turvallisuuden tunnetta, joitakin muutokset eivät liikuta. Muutoksista ollaan usein jotakin mieltä, ne tuomitaan ennalta jo epäonnistumaan, ne ovat häiriötekijöitä, ne osuvat oikeaan ja ovat hyviä tai niihin suhtaudutaan välinpitämättömästi. Myös Juuti ja Virtanen (2009, 13–16) kuvaavat erilaisia tapoja suhtautua muutokseen riippuen ihmisen omasta kokemuksesta ja perspektiivistä. Toisille muutos tarkoittaa mahdollisuutta kun taas toisille sen merkitys liittyy tuntemattomaan. Silloin, kun muutoksen merkitys liittyy tuntemattomaan, on luonnollista, että se herättää pelkoa. Jos muutos on selkeä kokonaisuus, on se helpompi hahmottaa ja hyväksyä, toisille kuitenkin pienikin muutos voi olla pelottava.

Muutokset herättävät ihmisissä aina tunteita. Toisilla tunteet ovat voimakkaita ja toisilla vähemmän voimakkaita. Tunteet voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Tunteet, joita muutokset herättävät, ovat yhteydessä ihmisen aiempiin kokemuksiin. Kokemukset perustuvat tunteiden rakentamiin mielikuviin, joilla rakennamme ympäröivää maailmaamme kohdatessamme erilaisia tapahtumia. Omat havaintomme, tunteemme ja ajattelumme muodostavat toisiinsa kietoutuneina kokemuksemme. Kokemukset auttavat ihmisiä ymmärtämään ja reagoimaan tuleviin tilanteisiin joko oikealla tai väärällä tavalla. Kokemus ohjaa esimerkiksi ihmistä välttämästä kosketusta hellaan silloin kun se on päällä, koska kokemuksesta tiedämme, että kuumaan hellaan koskeminen sattuu. Jos ihmisellä ei ole aikaisempia kokemuksia samankaltaisista tilanteista, joita hän on kohtaamassa, tällöin puuttumaton kokemus ohjaa ihmistä toimimaan usein väärällä tavalla. (Juuti & Virtanen 2009, 110–111.)

Tunteita, jotka heräävät muutoksen lähestyessä, tulisi pystyä käsittelemään. Käsittelemättömät tunteet kuormittavat yksilöä ja heijastuvat näin koko organisaatioon. Tunteet voivat olla hyvinkin voimakkaita, ja jotkut käsittelevät juuri vaikeita tunteita raivoamisella tai kovalla kapinoinnilla. Tunteiden työstämisessä auttaa avoin ja aidolla tavalla tunteista keskusteleminen, myös työpaikalla. Muutos voi aiheuttaa pelkoa ja vihaa, koska se saattaa olla uhka omalle identiteetille. Muutos voi tuntua liian suurelta ja hallitsemattomalta. Tällöin työyhteisö saattaa jakautua hyviin ja pahoihin, koska ihmisillä on tarve saada syntipukki huonoille asioille, joku jota voi syyttää kaikesta. Tunteet, joiden käsittelylle ei

anneta tilaa, voivat johtaa loppuun palamiseen ja masennukseen. (Juuti & Virtanen 2009, 119–121.)

Muutokseen positiivisesti suhtautuminen ylläpitää voimavaroja, kun taas negatiivinen suhtautuminen vähentää niitä. Jos suhtautuu muutokseen negatiivisesti, se kuormittaa ja stressaa, mutta muutokseen positiivisesti suhtautuminen ei ole aina mahdollista. Muutos saatetaan nähdä uhkana omalle asemalle, työyhteisölle tai ammattitaidolle, usein myös huhut muutoksesta saattavat paisuttaa koettua uhkaa. Tällöin on luonnollista, että muutosta ei nähdä positiivisena. Järjellä ajatellessaan ihminen pystyy erottamaan usein faktan ja fiktion toisistaan, tunnemaailma ei tähän samalla tavalla kykene. Tunteet eivät ole objektiivisia, ne ovat yksilöllisiä, ja kaikki tunnemaailmassa on totta. Kokemukset, joita ihminen kokee, ovat kaikki kokijalle tosiasioita. Tunteiden suuntaaminen on kuitenkin mahdollista, jos ne pystyy hyväksymään. Hetkessä eläminen vähentää negatiivisten tunteiden taakkaa, koska asiat käsitellään yksi kerrallaan. Myös negatiiviset tunteet ja niiden sisältämä energia pystytään toisinaan hyödyntämään tehokkuutena. (Juuti & Virtanen 2009, 124–125.)

Muutoksesta tulee ymmärrettävämpi, kun keskustellaan sen tavoitteista, sisällöstä ja aikataulusta. Kun taas keskustellaan muutoksen suunnittelusta, toteuttamistavasta ja työntekijän mahdollisuuksista osallistua päätöksentekoon, tulee muutoksesta hallittavampi. Mielekkääksi muutos tehdään, kun keskustellaan sen vaikutuksista yksilöön (osaamisen hyödyntäminen, työura ja arvot) ja työhön (tavoitteet, perustehtävä ja ihmisten väliset suhteet). (Arikoski & Sallinen 2007, 67.)

3.4 Muutosvastarinta

Kun muutos koetaan uhkaksi turvallisuuden tunteelle, sitä vastustetaan, pelätään tai siihen suhtaudutaan varauksella. Tämä on normaalia käyttäytymistä, jota kutsutaan muutosvastarinnaksi. (Juholin 2008, 135.) Muutoksen vastustaminen suojaa ihmistä, se antaa aikalisän, jolloin on mahdollista valmistautua kohtaamaan muutos. (Arikoski & Sallinen 2007, 45.)

Muutosvastarinnassa tunteista voimakkaimmat ovat pelko, viha ja vastustuksen tunne. Tunteet nousevat ihmisten omasta tilanteen tulkinnasta. Jos tulkinta on menetys jostakin arvokkaasta, on myös vastustusta, ja mitä suurempi koettu menetys, sitä suurempi on vastustus. Todellisella tilanteella ei siis ole suoranaista merkitystä tulkinnan ja tunteen kokemisen kanssa. Muutokseen liittyviä negatiivisia asioita ovat esimerkiksi, että tunne oman tulevaisuuden, omien päätösten ja identiteetin hallintakyvystä heikkenee. Muutos aiheuttaa epävarmuutta, joka heikentää turvallisuuden, varmuuden, mukavuuden ja itseluottamuksen tunteita. Muutos voi aiheuttaa pelkoa taloudellisen tilanteen heikkenemisestä tai jopa työn

menetyksestä. Muutos saattaa muokata tulevaisuuden näkymää niin, että työn merkitys ja tarkoitus kadotetaan, koska omat toiveet, tavoitteet ja pyrkimykset eivät vastaa tulevaisuuden näkymää, oma tavoiteltu ylennys tai palkkiomahdollisuus saattaa olla uhattuna. Myös luottamus omaan osaamiseen heikkenee, pelätään, ettei työtä osata tehdä enää kunnolla, epävarmuus lisää häpeän ja riittämättömyyden tunteita sekä itseluottamuksen heikentymistä. (Kvist & Kilpiä 2006, 135–136.)

Pelko sosiaalisten suhteiden muuttumisesta vähentää yhteenkuuluvuuden tunnetta niin tiimi-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla. Pelätään oman kontrollin menettämistä suhteessa ammattitaitoon, työtilaan, työtehtäviin, tittleihin, tehtävänimikkeeseen ja psykologiseen liikkumatiilaan. Hallinnan ja vaikutusmahdollisuuksien tunne heikkenee tai häviää sekä työssä että henkilökohtaisessa elämässä, jolloin tehokkaasti toimiminen heikentyy. Luottamus johtoon, esimieheen ja työtovereihin pienenee, koska syntyy tunne, että menettää jotain itselle arvokasta muutoksen mukana. Muutos aiheuttaa epäpätevyyden tunteita, autonomian ja itsenäisyyden tunteiden heikkenemistä. Myös saavutetun oman sosiaalisen statuksen arvon pelätään laskevan, henkilökohtaiset kovalla työllä saavutetut asiat ovat arkoja muutokselle. (Kvist & Kilpiä 2006, 135–136.)

Muutos aiheuttaa epäluottamusta johtoon ja sen tarkoitusperiin. Henkilöstö saattaa kokea, että muutoksen tarkoitus on vain hyötyä henkilöstöstä tai että hyväksymällä muutoksen, on seuraaviin, ei-toivottuihinkin muutoksiin pakko ryhtyä. Muutoksen epäselvyys, tarkoituksenmukaisuus ja yksityiskohtaisen tiedon puuttuminen lisäävät epävarmuutta ja sitä kautta vastustusta. Näkemys muutoksen tarpeellisuudesta ja todellisista hyödyistä voivat olla erilaiset henkilöstön, johdon ja esimiesten välillä, ja tämä aiheuttaa ristiriitoja. Joku voi nähdä, että suunniteltu muutos jopa pahentaa nykyistä tilannetta eikä suinkaan ratkaise sitä. (Kvist & Kilpiä 2006, 136–137.)

Jos organisaatiolla on kokemuksia onnistuneista muutoksista, on sen jäsenillä muita paremmat valmiudet muutoksiin. He kokevat muutokset haasteina ja mahdollisuuksina kehittymiselle, kasvamiselle ja uuden oppimiselle. (Saarelma-Thiel 2009, 55.) Aiemmat huonot kokemukset muutoksista sen sijaan lisäävät vastarintaa. Muutoksen vastustajat kannattaa organisaatiossa ottaa käyttöön voimavarana eikä taakkana. Usein muutoksen vastustajat vaativat selkeitä strategioita, he kiinnittävät huomionsa epäkohtiin ja vaativat selkeitä perusteluja ja näyttöä sille, miksi muutos on tarpeellinen. Johto voi perusteluja antaessaan kiinnittää itsekin huomiota sellaisiin asioihin, joita pitää vielä miettiä ennen muutokseen ryhtymistä. Asioiden tarkastelu eri näkökulmista saattaa vahvistaa visiota ja muutostarvetta, vaikka toisinaan voidaankin huomata, ettei muutos olekaan hyvä idea. Muutoksen vastustajia tulee kuunnella ja heidän näkemyksenä ottaa todesta, heidän kanssaan

tulee kommunikoida samalla tavalla kuin muutoksen puolestapuhujien kanssa. (Kvist & Kilpiä 2006, 137.)

Muutos koetaan uhkana niin kauan kuin sen merkitys itselle on epäselvä. Muutos on helpompi hyväksyä, kun sen tavoitteet ja perusteet tuntuvat oikeudenmukaisilta ja ymmärrettäviltä. Siksi on tärkeää, että henkilöstö saa johdolta jatkuvasti oikeaa tietoa, se auttaa muuttamaan uhan kokemuksen aktiiviseksi toiminnaksi. (Saarelma-Thiel 2009, 22.) Juholin (2008, 120) toteaaakin osuvasti, että ”Ihmisillä on yleensä aito halu toimia oman organisaationsa hyväksi, kunhan heillä on siihen tarvittava tieto ja valmiudet.”

Kun ihminen on muutosvastarinnassa, hän ei ole vielä valmis muutokseen. Hän tarvitsee siihen tukea, apua ja aikaa. Pelko uutta kohtaan näkyy usein kritiikkinä. Vanhasta poisoppiminen vie myös aikaa ja ennen kuin tämä on tehty, ei voida oppia uutta eli toteuttaa muutosta. Vanhasta poisoppimista voidaan pitää myös surutyöskentelynä. Muutoksen toteuttaminen ja uuden oppiminen on ilon aikaa, työntekijät oppivat uutta, kykenevät toimimaan vaatimusten mukaisesti ja sisäistävät asioita. He ymmärtävät että vanhasta luopuminen on tarpeellista. (Arikoski & Sallinen 2007, 69–70.)

3.5 Muutosjohtaminen

Usein halutaan korostaa, että organisaatiomuutoksen päävastuu on johtajilla ja esimiehillä, siksi muutoksenhallinnan rinnalla puhutaan muutosjohtajuudesta (Valtee 2002, 9). On kuitenkin huomattava kuten Arikoski ja Sallinen (2007, 3–4, 121) sanovat, että johtamisen ja johtamiskäytäntöjen tulee olla toimivia jo ennen muutokseen ryhtymistä. Muutoksien johtamisessa on kyse loogisten asiakokonaisuuksien johtamisesta sekä epäjohdonmukaisesti käyttäytyvien ihmisten johtamisesta. Johtajalta vaaditaan vahvaa taitoa ihmisten johtamisesta. Johtamisella on merkittävä vaikutus siihen, miten alaiset muutoksen kokevat. Myös Ylikoski (1993, 79) mainitsee nämä kaksi puolta muutoksien johtamisessa. Hänen mukaansa muutoksissa on kyse ensinnäkin toimintatapojen, järjestelmien ja voimavarojen uudelleen kohentamisesta. Toiseksi kyse on myös ihmisten vuorovaikutusten, päätöksentekoon osallistuvien ja toimintaa toteuttavien omien tavoitteiden, tarpeiden ja toiveiden sekä suhtautumisten muutoksista. Näiden kahden puolen yhteensovittamista kutsutaan muutosjohtamiseksi.

Johtaminen voidaan nähdä ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuotteena. Muutosjohtamisessa on kyse siitä, miten ihmiset saadaan mukaan toteuttamaan muutosta. Pelkkä johdon esittely tilanteista tai toimintatavoista, jotka vaativat muutosta, ei saa henkilöstöä muuttamaan omaa toimintaansa, koska heidän toimintamallinsa perustuvat kokemukseen ja ammatilliseen

näkemykseen. Henkilöstö näkee johdon muutosehdotukset usein etäisinä itse työstä tai täysin virheellisinä. Tutkimuksissa on todettu johdon ja henkilöstön elävän monesti eri maailmoissa ja tarkastelevan organisaatiota eri näkökulmista. Henkilöstö näkee usein johdolla olevat tavoitteet erisuuntaisina kuin heidän omansa, johdon nähdään tavoittelevan maksimaalista voittoa ja tehokkuutta. Johtoa ei useinkaan pidetä luotettavana. Johto näkee muutokset useimmiten myös positiivisempina kuin henkilöstö, tämä sekä henkilöstön ja johdon erilainen kommunikointi vaikeuttaa osaltaan myös yhteisymmärryksen syntymistä. Muutoksen johtaja joutuu usein hankalaan tilanteeseen ottaessaan kantaa henkilöstön esittämiin näkemyksiin, mutta samalla toteuttaessaan ylimmän johdon antamia ohjeita ja pyrkiessään säilyttämään yhteys kummankin osapuolen kanssa. (Juuti & Virtanen 2009, 140–141.)

Myös Saarelma-Thiel (2009, 69–70) toteaa, että muutoksissa henkilöstöä kiinnostavat eri asiat kuin johtoa. Henkilöstö on kiinnostunut oman ja työkavereidensa työsuhteen säilymisestä, työtehtävien muutoksesta ja siitä, että työt saa tehdä rauhassa. Johto taas on usein kiinnostunut visiosta, strategiasta ja muutoksista palveluissa, tuotteissa, työnjaossa ja asiakkaissa.

Johtoa ja esimiehiä arvioidaan sekä järki- että tunneperustein. Kun organisaatiolla menee hyvin, johto saa arvostusta. Kun taas organisaatiolla menee huonosti, kritisoidaan johtajan tapaa keskustella, informoida ja jakaa yhteistä ymmärrystä. Usein johto saa kritiikkiä myös pintapuolisuudesta, vähäisestä vuorovaikutuksesta, asioiden salailusta ja tietojen pimentämisestä. Johdon saatetaan nähdä elävän kaukana siitä todellisuudesta, jossa työntekijät ovat. (Juholin 2008, 186–187.)

Esimieheen kohdistuukin muutostilanteissa paljon odotuksia. Hänen tulee pystyä selittämään muutoksen syitä, tavoitteita ja merkityksiä niin organisaatio-, tiimi- kuin yksilötasolla. Hänen tulee pystyä antamaan palautetta onnistuneista asioista sekä niistä, jotka vaativat parantamista. Esimiehen tulee laittaa itsensä peliin näyttämällä esimerkkiä, sitoutumista omin sanoin ja teoin sekä halua keskustella omien alaisten kanssa, myös vaikeista asioista. Esimiestä, joka laittaa itsensä likoon, on henkilöstön helpompi seurata. (Juholin 2008, 133–134.)

Johtajan tulee olla eettinen henkilö. Tällä tarkoitetaan, että luotettava johtaja on oikeudenmukainen, rehellinen ja aito, ja että hän pyrkii edistämään muiden hyvää sekä yksilö- että yhteisötasolla. Vain aito, itselleen ja muille rehellinen johtaja voi saavuttaa henkilöstön luottamuksen. Luottamuksen saavuttanut johtaja on myös oikeudenmukainen eikä vaihda mielipiteitään tilanteiden vaihtuessa. Eettinen johtaja ei tavoittele omaa etuaan, vaan yhteistä hyvää, ja ohjaa henkilöstöä perustehtävän mukaisesti. Henkilöstön kokemusmaailman muuttaminen on mahdotonta, jos ei ole samalla aaltopituudella henkilöstön kanssa, vaan

nostaa itsensä tärkeämpään asemaan kuin perustehtävän toteuttaminen. Jos muutostilanteessa ei oteta huomioon henkilöstön tunnetiloja, tulee organisaatiomuutoksesta strategia, jonka toteuttaminen ontuu. Myös johtajan täytyy käsitellä omat tunteensa, koska ilman tätä hän ei voi aidosti vastaanottaa henkilöstön tunnetiloja. (Juuti & Virtanen 2009, 143–144.)

Esimiehet, jotka saavat arvostusta ja luottamusta, keskustelevat henkilöstön kanssa, jolloin henkilöstölle jää tunne siitä, että esimies välittää ja kuuntelee. Esimiehet, jotka eivät keskustele, herättävät henkilöstössä epäluottamusta, kaukaisuutta ja epämääräisyyttä. Heidät nähdään ailahtelevina, tiukkoina, jääräpäisinä ja määräilevinä. Keskustelevat esimiehet taas nähdään luotettavina, rauhallisina, oikeudenmukaisina, ahkerina ja alaisiaan ja yhteistyökumppaneitaan arvostavina. Heidät koetaan myös helposti lähestyttäviksi ja heidän palautteelleen annetaan painoarvoa. Johtaja ei siis voi muutostilanteessa pitää itseään etäisenä työyhteisöstä. Hänen on oltava läsnä, valmis myös itse muuttumaan ja muutokseen. Johtajan tulee ottaa huomioon, ettei johtaminen kaukaa onnistu, hänen tulee päästä lähelle henkilöstöä. Pelkkä fyysinen läsnäolo ei kuitenkaan tuo johtajaa riittävän lähelle. On selvää, että keskusteleva johtaja onnistuu organisaatiomuutoksessa huomattavasti paremmin kuin keskustelematon. Johtajuuden käsite onkin muuttunut organisaatiomuutosten lisääntyessä, enää ei voida toimia perinteisen hierarkkisen johtajuuden tavoin. (Juuti & Virtanen 2009, 146–151.)

Onnistuneen muutoksen kaavana voitaisiin pitää tunteisiin vetoavaa strategiaa. Henkilöstö tulisi saada havaitsemaan muutostarve, kokemaan se ja sitä kautta muuttumaan, ei analysoinnin ja ajattelun kautta. Henkilöstöä tulisi herätellä muutokseen innostamalla heitä ja osoittamalla heille muutoksen mahdollisuuksia, jolloin nykytilanne ei enää tyydyttäisi henkilöstöä, vaan he olisivat avoimia uusille mahdollisuuksille ja alkaisivat muuttaa käytöstään. Johdon on pystyttävä hyväksymään tunteet, jotka liittyvät muutokseen ja tätä kautta tarjottava tukea ja pystyttävä asettumaan empaattisesti henkilöstön asemaan aina muutoksen loppuun saakka. (Juuti & Virtanen 2009, 142.)

Onnistuneen organisaatiomuutoksen perusta myös johtamisen näkökulmasta on avoin, runsas ja laadukas viestintä. Esimiehen tulee muistaa, että henkilöstö tulkitsee kuulemaansa ja viestinnän puuttumista. Siksi viestintä myös tilanteissa, joissa esimies ei itsekään osaa sanoa, mitä jatkossa tapahtuu, on tärkeää. Rehellisyys ja avoimuus viestinnässä luovat esimiehen uskottavuudelle pohjan. Esimies saattaa saada tietoonsa salassa pidettäviä asioita, joita hän ei voi henkilöstölle kertoa, mutta hän voi olla avoin myös tässä tilanteessa salailun sijaan. Hän voi todeta saaneensa tietoja, joita ei vielä saa kertoa, mutta että tilanne tulee selviämään aikanaan, henkilöstöllä ei ole huolta. (Juuti & Virtanen 2009, 151–155.)

Juuti ja Virtanen (2009, 153) toteavat, että huhujen liikkuminen on organisaatiomuutoksen kannalta huono merkki, huhut kertovat puutteellisesta viestinnästä ja henkilöstön epävarmuudesta. Huhujen liikkuaessa esimiehen tulee lisätä henkilökohtaista vuorovaikutustaan ja läsnäoloa huhuja vastaan taistelun sijaan. Saarelma-Thielin (2009, 68) mukaan tieto hillitsee huhuja ja paniikkimieliä. Vaikka uutta tietoa ei olisi, on jatkuva tiedon saanti turvattava. Huhujen sijaan tarkka tieto esimerkiksi aikataulusta ja muutoksen ongelmista on merkityksellistä, jotta henkilöstö pystyisi toimimaan.

Muutosta edesauttaa tilanne, jossa kielteisimmätkin henkilöt saadaan mukaan keskusteluun ja esimies koetaan huolehtivana, arvostavana, tukevana ja empaattisena henkilönä myös heidän mielestään. Usein kielteisesti muutokseen suhtautuva henkilö pohtii muutoksen vaikutuksia henkilökohtaisella tasolla ja tarvitsee tukea ja muutosta puolustavia näkemyksiä uskaltaakseen lähteä mukaan muutokseen. Hän tarvitsee myös kokemuksen, että voi turvallisesti jakaa myös muutosta vastustavat argumenttinsa esimiehen kanssa. Mitä suuremmasta joukosta muutokseen lähtijöissä on kyse, sitä enemmän esimiehen tulee selkeän viestinnän lisäksi osallistua organisaatiomuutokseen omalla toiminnallaan esimerkkinä. Kun esimiehen viestintä ja toiminta ovat samansuuntaisia, se vahvistaa esimiehen sanoman uskottavuutta. (Juuti & Virtanen 2009, 151–155.)

Muutosjohtamista voidaan Saarelma-Thielin (2009, 7) mukaan pitää ennen kaikkea henkilöstöjohtamisena ja työhyvinvoinnin johtamisena. Onnistunut ihmisten johtaminen on haastava tehtävä (Juuti & Virtanen 2009, 145). Saarelma-Thiel (2009, 7) jatkaa, että työyhteisön tasapaino, toimivuus ja arvot joutuvat koetukselle, jos työyhteisö joutuu keskelle kriisiä tai rajua muutosta. Ilman onnistunutta muutosjohtamista syntyy ristiriitoja, pahoinvointia ja luottamuspulaa, joilla saattaa olla pitkä vaikutus.

Muutoksissa kenenkään ei tulisi hävitä, vaan kaikkien tulisi saada kokea siitä tyydytystä. Osa saattaa kokea paremman suhteen työhön, organisaatioon tai työkavereihin, osa on saanut oppimiskokemuksen tai mahdollisuuden käyttää omia kykyjään hyväksi työssä. Työn mielekkyyden tulisi parantua organisaatiomuutoksen johdosta eikä kärsiä siitä. (Juuti & Virtanen 2009, 146–151.)

4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni tarkoitus on kuvata Hiirikolon lastenkodin työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksesta keväällä 2008 valmistuneessa Hiirikolon lastenkodissa. Tavoitteena on selvittää organisaatiomuutoksen onnistumista ja johtamista työntekijöiden kokemusten mukaan.

Tavoitteena on nostaa esille niitä kokemuksia, jotka ovat olleet merkityksellisiä Hiirikolon lastenkodin työntekijöille organisaatiomuutoksessa. Toivon, että tutkimukseni avulla Hiirikolon lastenkodin työntekijät voivat havaita ja ymmärtää, mitä organisaatiomuutoksessa tapahtui ja jatkaa organisaatiomuutoksen työstämistä tarvittaessa.

Pyrkimykseni on tuoda esille aineistosta nousevien kokemusten kautta niitä tekijöitä, jotka edistivät ja vaikeuttivat organisaatiomuutosta Hiirikolon lastenkodissa. Muut organisaatiot voivat hyödyntää näitä kokemuksia muutokseen ryhtyessään ja ennakkoidessaan, millaiset asiat työntekijöille saattavat olla merkityksellisiä ja mihin asioihin muutoksen johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Millaisia kokemuksia työntekijöillä on tehdystä organisaatiomuutoksesta?
2. Millaisia kokemuksia työntekijöillä on organisaatiomuutoksen johtamisesta?

Tutkimuskysymysten ja kirjoitelmien teemojen valinta vei paljon aikaa. Pohdinnan alla oli, tulisiko tutkimuskysymyksiä sekä kirjoitelmateemoja olla yksi vai useampi. Pohdin saisiko useammalla tarkalla kysymyksellä tai teemalla varmemmin vastauksia tutkimuskysymyksiini. Pohdin myös vaihtoehtoa, jossa avaisin keskeisiä käsitteitäni teoriasta ja pyytäisin työntekijöitä sitten kirjoittamaan aiheesta kokemuksia.

Päädyin kuitenkin mahdollisimman suureen avoimuuteen kysymysten muotoilussa, koska kyseessä oli kokemuksen tutkiminen. Tarkoitukseni oli kerätä työntekijöille itselleen merkityksellisiä kokemuksia. Pohdin vaihtoehtoja yhden ja kahden tutkimuskysymyksen sekä kirjoitelmateeman välillä. Lopulta tein valinnan, että tutkimuskysymyksiä sekä kirjoitelmateemoja tuli kaksi, toinen avoin organisaatiomuutosta koskeva ja toinen johtamiseen liittyvä. Päädyin valintaani, koska olin teoriaan tutustuessani ymmärtänyt organisaatiomuutoksen päävastuun olevan johtajilla ja esimiehillä, ja esimiesten toiminnan vaikuttavan vahvasti muutoksen läpiviennin onnistumiseen (esim. Valtee 2002, Mattila 2007).

5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyöni toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Käytin tutkimusmenetelmän lajina laadullista kokemuksen tutkimista. Aineiston keruu tapahtui kirjoitelmilla, ja aineiston analysoin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellista elämää, se vastaa kysymyksiin, joihin ei voi vastata lukumäärillä. Laadullinen tutkimus on aina aikaan ja paikkaan sidottua. Sen tarkoituksena ei ole todentaa olemassa olevia totuuksia, vaan löytää tai paljastaa tosiasioita. Tutkija ei ole objektiivinen, koska näkökulma, jolla tutkittavaa asiaa tarkastellaan, on aina sidoksissa tutkijan omaan kokemus- ja arvomaailmaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavaa kohdetta pyritään tarkastelemaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, koska todellisuuden pilkkominen osiin ei ole mahdollista sen monimutkaisten toisiinsa kietoutuneiden kokonaisuuksien vuoksi. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytettäessä aineisto kerätään sen luonnollisissa olosuhteissa ja tiedon keruun instrumentteina käytetään ihmisiä. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei sattumanvaraisesti. Tutkimuksen tapaukset ovat aina ainutlaatuisia, ja niitä tulee myös käsitellä niin. Tutkimusaineistoa analysoidessa keskitytään siihen tietoon, jota analyysi tuottaa, ei teorian tai hypoteesin testaamiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma tehdään joustavaksi, ja sitä voidaan muokata tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 151–155.)

Myös laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan teoriaa. Teorian avulla tutkimukselle rakennetaan viitekehys. Viitekehysellä tarkoitetaan tutkimuksen kannalta oleellisia käsitteitä ja niiden välisiä merkityssuhteita. Teoriaa tarvitaan myös luotettavuuden ja tutkimusetiikan hahmottamiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18.)

5.2 Kokemuksen tutkiminen

Kvalitatiivisena tutkimusmenetelmän lajina käytin kokemuksen tutkimista. Opinnäytetyössäni tämä tarkoittaa, että lähestymistapana on laadullinen kokemuksen tutkiminen.

Perttula (1996) toteaa, että kokemus jostakin on aina yksilön kokemus (Reinikainen 2009, 26). Bardy ym. (2000) tuovat esille, että kokemukset ovat äärimäisen ainutkertaisia ja yksilöllisiä, vaikka kokemusten välillä voitaisiin nähdä samankaltaisuutta ja yhtäläisyyksiä. Kokemus on aina osa suurempaa kokonaisuutta, ne eivät ole irrallisia ja toisistaan riippuvaisia asioita. (Reinikainen 2009, 26.) Perttula (1996) jatkaa, että kokemus on aina ajasta, paikasta ja sosiaalisesta todellisuudesta riippuvainen, se voi muuttua näiden tekijöiden muuttuessa. Tutkittaessa kokemuksesta tulee muistaa, että kokemus näyttäytyy sen hetkisessä todellisuudessa, kun se kerrotaan. Tutkijan on otettava kokemus totena, riippumatta sen sisällöstä, koska ihminen on aina paras asiantuntija omasta kokemuksestaan. (Reinikainen 2009, 27.) Kun tutkitaan kokemuksesta, ei tapahtumien ja asioiden todenperäisyydellä ja kertomuksella ole merkitystä (Reinikainen 2009, 27). Jähin (2004) mukaan mitä kauempana

todellisuus on ihmisen kertomasta muistikuvasta, sitä enemmän siinä voidaan sanoa olevan kokemuksellisuutta (Reinikainen 2009, 27). Reinikainen (2009) olettaa, että voimakkaita tunteita herättäneet kokemukset säilyvät muuttumattomampina kuin vähemmän tunteita herättäneet kokemukset (Reinikainen 2009, 28).

Rönkä, Oravala ja Pulkkinen (2002) ovat sitä mieltä, että kokemusta tutkittaessa on oleellista, että lähestymistapa on laadullinen ja yksilöllinen. Tutkittavat kertovat omista itselleen tärkeistä asioista omasta kokemuksellisesta näkökulmastaan. Tutkija ei määrittele tarkasteltavia asioita etukäteen. Tärkeää ei ole, onko saatu tieto todellista, vaan että kokemukset ovat sellaisia, millaisiksi ne ovat tilanteissa, toiminnoissa ja tapahtumissa muodostuneet. (Reinikainen 2009, 7.)

5.3 Tutkimusaineiston hankinta ja tutkimukseen osallistujat

Tutkimusaineistona laadullisessa tutkimuksena on pääsääntöisesti tekstiä, joka on syntynyt tutkijan toimesta tai ilman. Tutkijan toimesta syntyneellä tekstillä tarkoitetaan esimerkiksi haastattelujen auki kirjoitettua eli litteroitua tekstiä. Tutkimusaineistona voidaan käyttää kirjallista materiaalia, joka ei ole syntynyt tutkijan toimesta, se voi olla joko joukkotiedotuksen tuotteita tai yksityisiä dokumentteja. Joukkotiedotuksen tuotteita voivat olla sanoma- ja aikakauslehdet sekä elokuvat tai erilaiset radio- ja tv-ohjelmat, vaikka ne eivät ole varsinaisesti kirjallisia. Yksityisiä dokumentteja voivat olla muun muassa kirjeet, muistelmat, sopimukset, puheet sekä esseet. Näitä kaikkia dokumentteja voidaan analysoida sisällönanalyysillä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 86; Eskola & Suoranta 1998, 15.)

Teemahaastattelua tutkimusaineiston mahdollisena keruumenetelmänä pohdin pitkään. Mielestäni teemahaastattelua pidetään tuttua ja varmana tapana tehdä laadullista tutkimusta. Se on helposti muokattavissa oleva menetelmä, jossa riskit tulosten saamiseksi ovat pienet. En halunnut käyttää teemahaastattelua aineiston hankintamenetelmänäni, koska halusin antaa kaikille 13 työntekijälle mahdollisuuden osallistua opinnäytetyöhöni kertomalla kokemuksistaan. 13 henkilön haastattelu olisi ollut mielestäni liikaa tähän tarkoitukseen. Teemahaastatteluja varten olisin joutunut valitsemaan vain jotkut haastateltaviksi, jolloin kaikille ei olisi tullut mahdollisuutta tuoda esille omaa kokemustaan. Päädyin valinnassani kirjoitelmiin, koska mielestäni vain muutama henkilö ei olisi pystynyt vastaamaan tutkimusaiheeseen ja kertomaan muiden kokemuksista. Uskon saaneeni kirjoitelmilla riittävästi aineistoa vastaamaan tutkimuskysymyksiini.

Aineiston hankintamenetelmänäni oli työntekijöiden kirjoitelmat, joiden pohjana oli kaksi teemaa (liite 4). Kirjoitelmia pyysin kaikilta, jotka olivat olleet töissä vanhassa organisaatiossa ja ovat töissä myös tässä uudessa. En pyytänyt kirjoitelmia niiltä, jotka eivät

enää työskentele Hiirikolon lastenkodissa tai jotka olivat aineiston hankinnan aikana poissa työtehtävistä.

Lasten- ja nuorisokodin johtajan, joka on myös nykyisen Hiirikolon lastenkodin johtaja, jätin aineistokeruun ulkopuolelle, koska uudistamisessa ja kehittämisessä on kyse pitkälti myös johtajan työstä (muutosjohtamisesta). Hänen vastauksensa olisivat näin ollen itsearviointia eli näkökulma olisi erilainen kuin muissa vastauksissa. Halusin kuitenkin tarjota vastaaville ohjaajille mahdollisuuden vastata kirjoitelmilla teemoihini, vaikka he toimivatkin lähiesimiehinä. Heillä ei ollut viimekädessä vastuuta organisaatiomuutoksesta.

Tutkimuslupaa odotellessani otin yhteyttä Hiirikolon lastenkodin johtajaan ja kerroin voivani aloittaa kirjoitelmien pyytämisen heti kun lupa saapuu. Tutkimuslupani myönnettiin 11.11.2009 (liite 1). Tarkoitukseni oli aluksi mennä kaikkien kotiryhmien osastopalaveripäivään esittelemään työtäni ja kertomaan työntekijöiden osuudesta siinä. Aikataulullisista syistä päätimme yhdessä Hiirikolon lastenkodin johtajan kanssa kuitenkin pitää erillisen infotilaisuuden 24.11.2009, jossa kerroin työntekijöille opinnäytetyöstäni ja ohjeistin heitä kirjoitelmissa. En käynyt tilaisuudessa läpi organisaatiomuutokseen liittyvää teoriaa, jotta välttyin ohjailemasta heidän vastauksiaan. Mukanani oli laatikko, johon vastaukset tuli laittaa, saatekirja, joka sisältää vastausohjeet (liite 2), suostumuslomake (liite 3) sekä teemakirjoitus pohja (liite 4).

Työntekijöillä oli esimiehen lupa kirjoittaa kirjoitelmat työajalla. Infotilaisuutta seuraavana päivänä laitoin työntekijöille sähköpostissa vielä ohjeistuksen ja pyynnön, että kaikki pyrkisivät vastaamaan omalla tyylillään. Sähköpostissa olivat liitteenä saatekirje, teemakirjoitus pohja sekä suostumuslomake, joka työntekijän tuli myös täyttää ja palauttaa. Vastaamisaikaa annoin aluksi 2 viikkoa 9.12.2009, mutta sain eräältä työntekijältä puhelun, jossa hän pyysi lisää aikaa muutaman päivän. Jatkoin vastausaikaa 11.12.2009 asti ja tiedotin siitä sähköpostilla kaikille työntekijöille. Hain vastaukset, joita oli palautunut 4 kappaletta ja luin ne. Mietin vaihtoehtojani jatkaa, ja päädyin antamaan työntekijöille vielä lisää aikaa kirjoituksiin. Lähetin viestin Hiirikolon lastenkodin johtajalle ja sovimme lisääjasta. Laitoin työntekijöille sähköpostia, jossa ilmoitin lisääjasta ja pyysin työntekijöitä vielä yrittämään löytää aikaa vastaamiselle. Lisää aika oli kaksi viikkoa 27.12.2009 asti. Sain kolme uutta henkilöä kirjoittamaan tällä kertaa. Yhteensä sain siis 7 kirjoitelmaa 13:sta. Yksi vastaaja kirjoitti, että muutoksesta on liian kauan aikaa, joten muistelemisen ja vastaaminen laajoihin kysymyksiin on vaikeaa. Jätin hänen vastauksensa pois tutkimuksestani, koska siinä ei ollut muuta. Olen opinnäytetyöni kappaleessa tulosten tarkastelu 7.1 tuonut tarkemmin esille niitä mahdollisia syitä miksi saamieni kirjoitelmien määrä jäi seitsemään.

Halusin saada kaikkien työntekijöiden äänet kuulumaan ja tarjota heille mahdollisuuden olla täysin rehellisiä. Tästä syystä kirjoitelmat toteutettiin nimettöminä ja tietokoneella kirjoitettuna, jotta käsialan tunnistaminen ei ollut mahdollista. Valitsin aineiston hankintamenetelmäksi kirjoitelmat, koska uskoin saavani sillä tiivistetysti kerättyä oleellista tietoa, jonka pohjalta aineistolähtöinen analyysi olisi selkeä tehdä. Kirjoittaminen ei ehkä ole kaikille mieleinen tapa saada ajatuksiaan tuotua esille, mutta uskon, että aiheen liittyminen omaan työhön toimi motivaationa. Kirjoitelmia on tässä tutkimuksessa mukana siis kuudelta työntekijältä. Kirjoitettua tekstiä kertyi yhteensä noin 5 ja puoli sivua, rivivälillä 1,5, fontilla Trebuchet MS 10.

5.4 Sisällönanalyysi

Analyysimenetelmänä tutkielmassani käytin laadullista sisällönanalyysiä. Tuomen ja Sarajärven (2009, 103) mukaan sisällönanalyysillä on tarkoitus saada tutkittavasta ilmiöstä tiivis ja yleisessä muodossa oleva kuvaus. Grönfors (1982) esittää, että sisällönanalyysin tarkoituksena on saada tutkittava tieto järjestetyksi, jotta siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105). Tuomi ja Sarajärvi (2002, 105–107) jatkavat tähän, että sisällönanalyysissä etsitään tekstistä sen merkityksiä ja pyritään sanallisesti kuvaamaan tekstien sisältöä.

Sisällönanalyysissä aineistosta etsitään niitä asioita, jotka vastaavat tutkimuksen tarkoitukseen, tutkimusongelmaan tai tutkimustehtävään. Kaikki muu aineisto, jota on kerätty, jätetään analyysistä pois. Kaikkea ei pysty tutkimaan kerralla, siksi on keskityttävä tarkkaan rajattuun aiheeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 29.)

Analyysimenetelmänä tutkielmassani on aineistolähtöinen analyysi eli induktiivinen aineiston analyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä on Milesin ja Hubermanin (1984) mukaan kolme vaihetta. Näitä vaiheita ovat pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Pelkistämällä tarkoitetaan aineiston auki kirjoittamista eli litterointia tai aineiston karsimista eli epäolennaisen tiedon poistamista. Aineiston sisältämää informaatiota voidaan myös pilkkoa osiin tai tiivistää. Pelkistämisessä etsitään tutkimustehtävästä saadun analyysiyksikön (sanan tai lauseen) avulla sitä vastaavia ja kuvaavia alkuperäisilmauksia ja nämä merkitään tekstiin esimerkiksi tietyllä värillä. Alkuperäisille ilmauksille, sanoille tai lauseille tehdään pelkistettyjä ilmauksia, jotka kuvaavat alkuperäisiä ilmauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–112.)

Ryhmittelyssä pelkistetyille ilmaisuille etsitään niitä yhdistäviä alaluokkia. Samaa asiaa tarkoittavat pelkistetyt ilmaisut yhdistetään ja nimetään alaluokka kuvaamaan kaikkia samaa tarkoittavia ilmaisuja. Aineistoa tiivistetään ja sen tiivistämistä jatketaan muodostamalla

alaluokista yläluokkia. Kun yläluokat on saatu muodostettua alkaa kolmas vaihe eli teoreettisten käsitteiden luominen. Teoreettiset käsitteet syntyvät kun luomisessa erotetaan tutkimuksen kannalta valikoitu olennainen tieto. Yläluokista etsitään yhtäläisyyksiä ja niistä muodostetaan pääluokkia. Pääluokista voidaan tehdä vielä yhdistäviä luokkia jos se on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112–115.)

Aineistolähtöisessä analyysissä saadaan vastaus tutkimustehtävään, kun yhdistellään käsitteitä. Käsitteiden yhdistäminen perustuu tutkijan päättelyyn ja tulkintaan. Tuloksissa kuvataan luokittelun tuloksena syntyneitä luokkia ja verrataan niitä teoriaan sekä alkuperäisaineistoon. Johtopäätöksiä tehdessään koko analyysin aikana tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 115.)

5.5 Tutkimusaineiston analyysi

Opinnäytetyöni aineisto kerättiin kirjoitelmilla, joiden pohjana oli kaksi teemaa. Toisen teeman alle työntekijöiden oli tarkoitus kirjoittaa kokemuksistaan liittyen yleisesti organisaatiomuutokseen ja toisessa teemassa työntekijöitä pyydettiin kirjoittamaan kokemuksistaan liittyen johtamiseen organisaatiomuutoksen aikana.

Aloitin analyysini sillä, että luin saamani kirjoitelmat yksitellen ja useaan kertaan läpi. Keräsin aineistosta lauseita, jotka mielestäni sisälsivät tutkimustehtävän kannalta merkityksellisiä asioita, eli kuvailivat jollain tapaa organisaatiomuutosta tai sen johtamista. Näitä löytämiäni lauseita kutsun alkuperäisilmauksiksi. Kun olin käynyt tekstejä läpi, merkitsin samaan asiaan liittyvät lauseet samalla värillä. Alkuperäisilmaukset tiivistin vielä alkuperäistä ideaa kuvaaviksi tiivistetyiksi ilmauksiksi. Tiivistämisen jälkeen ryhmittelin tiivistetyt ilmaukset alaluokkiin niiden sisällön perusteella ja annoin alaluokille otsikot, jotka yhdistävät tiivistettyjen luokkien sisällöt: *ennen, oma vaikuttaminen, organisaatiomuutoksen aika, oma jaksaminen, työnkuvanmuutos, yllätyksiä, arjen sujuminen, muuta sekä esimiestyöskentely*. Ryhmittely alaluokkiin perustuu siihen että nostin teksteistä niitä aiheita joista kirjoittajille oli kokemuksia. Annettuaani alaluokille otsikot kirjoitin vielä alkuperäisilmaukset näiden alle tietokoneella. Merkitsin aina ilmaisun perään kirjaimella, kenen kirjoittamasta tekstistä oli kyse. Tämän jälkeen luin tekstit uudelleen ja katsoin, onko kirjoitelmissa jotain, mikä olisi jäänyt huomioimatta. Tätä samaa alkuperäisilmausten merkitsemistapaa käytän myös tutkimustuloksissani, kun tuon esille autenttisia lainauksia.

Alaluokkien luomisessa oli hankalaa, kun sama alkuperäisilmaisuus olisi voinut kuulua useiden eri alaluokkien alle. Tutkijalla on kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa oikeus tehdä valintoja oman päättelynsä ja harkintansa mukaan. Jouduin analyysiä tehdessäni pitämään mielessä,

etteivät minulle tutut kokemukset tai lukemani teoria heijastu tai vaikuta analyysiin ja sen kulkuun. Tekstejä lukiessani ja analyysiä tehdessäni pyrin välttämään ylitulkintaa.

Aineistoni perusteella voi sanoa, että *esimiestyöskentelystä* kirjoitettiin eniten, kun vertaa alaluokkien otsikoiden alle tulleiden alkuperäisilmausten määrää keskenään. Toiseksi eniten, melkein yhtä paljon kuin esimiestyöskentelystä, kertyi alkuperäisilmauksia alaluokkaan *ennen*. Alaluokkiin sisältyviä tekstejä tutkiessani havaitsin, ettei kahta teemakirjoitus aihetta ole järkevää käsitellä erillisinä tutkimustulosten esittelyssä, koska esimiestyöskentelyyn liittyvistä kokemuksista kirjoitettiin paljon myös ensimmäisen organisaatiomuutos teeman yhteydessä. Tämä tuli erityisesti esille siten, että useat kirjoittivat johtajuusteemaan asioiden tulleen esiin jo edellisessä vastauksessa tai että he lisäävät edelliseen vielä jotain.

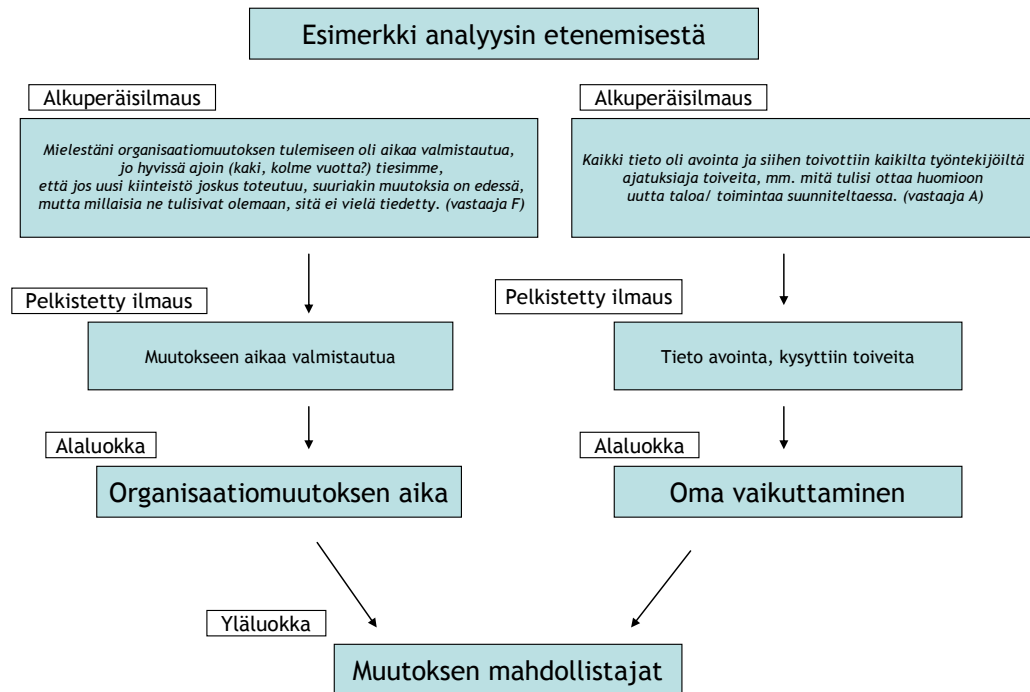
Seuraavassa vaiheessa aloin yhdistelemään alaluokkiani ja loin yläluokat sekä nimesin ne. Tässä prosessin vaiheessa huomasin, että osa alaluokista sisälsi itse asiassa useampiin asioihin liittyviä ilmauksia, kuin alaluokka -otsikkoni perusteella voi ymmärtää. Siksi muokkasin joitakin alaluokkien otsikoita laajemmiksi, kuten kävi esimerkiksi alaluokalle *oma jaksaminen*, josta tuli yläluokka *työyhteisön jaksaminen*. Huomasin, että olin esimerkiksi luokitellut *omaan jaksamiseen* sellaisia alkuperäisilmauksia, jotka selvästi kuvasivatkin enemmän työyhteisön jaksamista eli yhteistä vointia. Muuttamalla nimeä, pystyin sisällyttämään työyhteisön jaksamiseen sekä yksilöllisen, että yhteisen jaksamisen. Kaikkia alaluokkia ei voinut yhdistää toisiin alaluokkiin, mutta täsmensin tässä vaiheessa melkein kaikkien nimiä vastaamaan paremmin alkuperäisilmauksia. Yläluokkani eivät siten ole varsinaisia alaluokkien tiivistyksiä, vaan mahdollisimman täsmällisesti ja kattavasti otsikoituja luokkia. Yläluokikseni muodostuivat; *muutoksen mahdollistajat, esimiestyöskentely, työyhteisön jaksaminen, työyhteisön ja työympäristön muutos, työn sisällön muutos sekä tyytymättömyyden aiheita*. Tässä vaiheessa luin vielä alkuperäiset aineistot läpi ja katsoin onko jotain oleellista jäänyt pois. Keräsin myös yläluokkieni alle 1-3 alkuperäisilmausta, jotka olivat mielestäni erityisen kuvaavia ja joita mahdollisesti käyttäisin analyysissäni autenttisina lainauksina.

Kun yläluokkani olivat valmiit, analysoin ja tulkitsin kunkin yläluokan alle kuuluvia tiivistettyjä alkuperäisilmauksia. Analyysini valmistuttua peilasin tuloksia vielä alkuperäisaineistoon ja katsoin oliko minulta mahdollisesti jäänyt joku oleellinen asia pois. Lisäsin puuttuvat asiat analyysiini. Sitten valitsin tuloksiini parhaiten tuloksiani kuvaavia autenttisia lainauksia. Kun tutkimustulokseni oli valmiit, aloin lukea uudelleen teoriaosuuttani ja poimin sieltä yhteneväisiä asioita analyysini tueksi.

Analyysissäni ei tullut pääluokkia, vaan analyysini ryhmittely jäi alaluokkiin ja yläluokkiin. Yläluokat olivat toisistaan jo niin erialaisia, ettei niitä ollut mahdollista enää yhdistää toisiinsa

muodostaen näin ollen pääluokkia. Analyysini ei tuottanut uusia teoreettisia käsitteitä, niin kuin aineistolähtöisellä analyysillä on tarkoituksena.

Yläluokistani syntyi nykyiset otsikot tutkimustuloksilleni. Seuraavassa kaaviokuvassa pyrin esimerkin avulla osoittamaan ajatteluni.



Kuva 2. Esimerkki analyysin etenemisestä

6 Tutkimustulokset

Analyysini tulokset esittelen aineistosta nousseiden yläluokkien mukaan nimettyjen alaotsikoiden alla. Näin ollen lukijan on helpompi hahmottaa analyysini tulokset. Lopuksi kokoan vielä tutkimustulokseni yhteen.

6.1 Muutoksen mahdollistajat

Kaikilla vastaajilla oli kokemuksia, jotka liittyvät muutoksen mahdollistajiin. Arikosken ja Salisen (2007, 99) mukaan muutokseen sitoutuminen on parasta, kun työntekijät saavat vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Työntekijöillä oli mahdollisuus tutustua rakennussuunnitelmiin sekä rakennuspöytäkirjoihin ja antaa niistä muutosehdotuksia. Työntekijöiden toiveita ja ajatuksia pyydettiin koko muutosprosessin aikana, näin heille tarjottiin mahdollisuus osallistua suunnitteluun ja toteutukseen.

Kaikki tieto oli avointa ja siihen toivottiin kaikilta työntekijöiltä ajatuksia ja toiveita, mm. mitä tulisi ottaa huomioon uutta taloa/ toimintaa suunniteltaessa. (vastaaja A)

Myös uuden rakennuksen rakentamiseen ja sisustukseen oli mahdollisuus vaikuttaa. Uuteen rakennukseen pääsi tutustumaan ennen muuttoa.

... lastenkodin kiinteistön suunnittelussa olisi voinut olla paremmin mukana, kun vain oli tietänyt mitä kaikkea iso talo tuo tullessaan. (vastaaja C)

Juholin (2008, 128) on sitä mieltä että osallistuminen ja dialogisuus muutoksissa vahvistavat henkilökunnan sitoutumista sekä lisäksi ne auttavat hyväksymään vaikeatkin asiat. Hiirikolon lastenkodin työntekijät saivat kokemuksiansa mukaan osallistua suunnitteluun ja toteutukseen. Kokemusten mukaan työntekijät ottivat vastuuta ja olivat joustavia, tämä kertoo ehkä siitä, että he olivat sitoutuneita muutokseen.

Muutosta mahdollistivat työntekijöiden joustavuus työtehtävissä ja työvuoroissa, ja myös vastuunottoa työntekijöiltä löytyi. Omalla asenteella oli kokemuksen mukaan myös merkitystä siinä, että väliaikaiset tilat tuntuivat toimivan paremmin.

Nuorisokodin toiminta oli rakennusvaiheen ajan väliaikaisissa tiloissa, jotenkin sekin saatiin toimimaan hyvin kun kaikilla työntekijöillä oli hyvä asenne ja se tarttui nuoriinkin. (vastaaja A)

Vanhat työtavat olivat toimivia ja ne pystyttiin helposti siirtämään Hiirikolon lastenkotiin. Myös riittävä valmistautumisaika sekä perehdytys kiinteistöön, arvoihin ja perustehtävään helpottivat muutosta.

Mielestäni organisaatiomuutoksen tulemiseen oli aikaa valmistautua, jo hyvissä ajoin (kaksi, kolme vuotta?) tiesimme, että jos uusi kiinteistö joskus toteutuu, suuriakin muutoksia on edessä, mutta millaisia ne tulisivat olemaan, sitä ei vielä tiedetty. (vastaaja F)

Arikoski ja Sallinen (2007, 92) tuovat esille, että muutoksen kolme tärkeintä elementtiä ovat runsas tiedottaminen, henkilökunnan mahdollisuus osallistua suunnitteluun ja toteutukseen sekä vuorovaikutus, joka on avointa ja kysymykset sallivaa. Työntekijöiden kokemusten mukaan nämä elementit ovat toteutuneet muutoksessa.

6.2 Esimiestyöskentely

Kaikilla vastaajilla oli kokemuksia esimiestyöskentelystä. Aihe nousi osaltaan kaikilla varmasti esiin, koska sitä erikseen kysyttiin. Kuten Arikoski ja Sallinen (2008, 4) toteavat, kykenee esimies johtamisellaan vaikuttamaan merkittävästi siihen, miten työntekijät muutoksen koke-

vat. Esimiesten koettiin kannustavan ja tukevan työntekijöitä muutosprosessissa, he antoivat mahdollisuuden tulla kuulluksi ja tiedottivat ajankohtaisesti.

Esimieheni oli paneutunut muutoksen suunnitteluun ajoissa ja hyvin, hän antoi kaikille mahdollisuuden osallistua ja tulla kuulluksi. (vastaaja F)

Organisaatiomuutoksessa viestinnän merkitystä onnistumisessa ei voida liikaa korostaa Juutin ja Virtasen (2009, 104–108) mukaan. Kirjoitelmista tuli esille, että organisaatiomuutoksen yhteydessä oli ollut runsaasti ajantasaista tiedotusta.

Juuti ja Virtanen (2009, 151–155) jatkavat, että huhujen liikkuminen muutoksen aikana kertoo henkilöstön epävarmuudesta ja puutteellisesta viestinnästä. Myös Saarelma-Thiel (2009, 7) on todennut, että kriisissä tai muutoksen keskellä, kun arvot, työyhteisön tasapaino ja toimivuus joutuvat koetukselle, huono muutosjohtaminen näkyy luottamuspulana, ristiriitoina tai pahoinvointina. Hiirikolon lastenkodin työntekijät eivät kirjoittaneet kokemuksia, joista olisi käynyt ilmi huhujen olemassaoloa. Mielestäni Hiirikolon lastenkodin muutoksessa arvot, työyhteisön tasapaino ja toimivuus ovat joutuneet koetukselle, mutta luottamuspulaa, ristiriitoja tai pahoinvointia ei kokemuksissa noussut esille. Tästä voidaan päätellä, että viestintä ja muutosjohtaminen on ollut hyvää.

Esimiesten koettiin olleen valmistautuneita muutokseen ajoissa. He osasivat organisoida ja delegoida muutosprosessiin liittyviä asioita. Työtehtäviä siirrettiin asteittain johdolta lähiesimiehille ja lähiesimiehiltä ohjaajille.

Vastaavilla ohjaajilla oli mahdollisuus olla mukana uusien työntekijöiden valintaprosessissa. Uusien työntekijöiden haastattelu koettiin mielenkiintoiseksi ja aikaa vieväksi prosessiksi. Työntekijät eivät päässeet vaikuttamaan keskinäiseen tiimijakoonsa, vaan tämän tekivät sen hetkiset esimiehet eli johtaja ja vastaavat ohjaajat.

Vastauksissa oli kokemuksia, joiden mukaan työrauha perustehtävän tekemiseen pyrittiin koko muutosprosessissa takaamaan ohjaajille. Juutin ja Virtasen (2009, 143–144) mukaan johtajaa voidaan pitää eettisenä, kun hän ohjaa henkilöstöä tekemään työtä perustehtävän mukaisesti eikä aseta itseään tärkeämpään asemaan kuin henkilöstö, eli perustehtävän toteuttaminen. Eettinen johtaja ei tavoittele omaa etuaan vaan yhteistä hyvää.

Kolme vastaajista toi esille muutoksia johtajuudessa. Johtajan koetaan muutoksen myötä muuttuneen hallinnollisemmaksi ja vastaavat ohjaajat ovat vahvistaneet lähiesimiesasemaansa. Yksi vastaajista kuvaa kokemustaan näin:

Itsessäni olen huomannut sellaisen muutoksen ajattelussa, että olen hyväksynyt vastaavajohtajan lähiesimieheksi. Aiemmin sitä en tehnyt, vaan mielestäni hän oli ohjaaja muiden joukossa lisätehtävillä varustettuna. (vastaaja E)

Kuten Mattila (2006, 16) toteaa, organisaatiomuutos edellyttää muutosta työntekijöiden ajattelu- ja toimintamalleissa. Tämä näkyy edellä olevassa alkuperäisilmauksessa. Setälän (2006, 10) mukaan sisäisten järjestelmien hierarkia korostuu entisestään, kun organisaation koko kasvaa. Näin on kokemusten mukaan tapahtunut myös Hiirikolon lastenkodissa.

Johtajan läsnäolo koetaan kuitenkin hyväksi. Johtaminen hakee yhden kokemuksen mukaan vielä paikkaansa, eikä esimiestyöskentely ole tasaista kotiryhmien välillä. Esimiestyöskentelyä kuvattiin myös kokemuksilla, että esimiehet tekivät työnsä.

Lisäisin vielä sen, että johtajuus toimi erittäin hyvin. (vastaaja A)

Hyvin hoidettu johtaminen. (vastaaja B)

Johtaminen laitoksessa oli mielestäni hyvää. (vastaaja D)

Kokemusten mukaan johtaminen oli hyvin hoidettu, vaikka heillä oli paljon töitä. Juuti ja Virtanen (2009, 146-151) toteavat että kun esimiehet nähdään mm. ahkerina ja he ovat keskustelevia, he saavat osakseen arvostusta ja luottamusta. Heillä on mahdollisuus onnistua muutoksessa.

6.3 Työyhteisön jaksaminen

Kaikilla vastanneilla oli kokemuksia liittyen työssä jaksamiseen. Yksi vastanneista pyrki suhtautumaan muutokseen positiivisesti ja uutta intoa antaen. Toisaalta muutosprosessi koettiin raskaaksi, se pelotti, jännitti ja ahdisti henkisesti. Juuti ja Virtanen (2009, 124–125) toteavat, että positiivinen suhtautuminen muutokseen ylläpitää voimavaroja. He kuitenkin jatkasivat, että myös negatiivisten tunteiden sisältämä energia voidaan hyödyntää toisinaan tehokkuutena.

Liittyen ehkä muutospaineisiin / pieniin tiloihin tai johonkin muuhun, niin välillä oli puhti pois porukalta ja pinna kireällä, koska omissakin töissä oli aivan tarpeeksi tehtävää. (vastaaja E)

Luulen että rankinta koko muutoksessa oli sen tuoma henkinen ahdistus. (vastaaja B)

Positiivisia kokemuksia liittyi muutosprosessin mielenkiintoisuuteen, siihen että yhteisvastuullisuuden takia tehtävät tulivat tehtyä ja muutoksesta selvittiin. Myös kokemus siitä, että omaan työhön pyrittiin antamaan rauha, lisäsi työssä jaksamista. Jaksamista varsinaisen muutoksen jälkeen tukee kokemus siitä, että Hiirikolon lastenkodissa on hyvä tehdä töitä. Tukea

työssä jaksamiseen sai työnohjauksesta ja palavereista, jokaisella oli myös mahdollisuus kääntyä työterveydenhuollon puoleen tarvittaessa.

Erään vastaajan kokemuksen mukaan muutosprosessiin ja sen lopputulokseen oltiin tyytyväisiä. Juutin ja Virtasen (2009, 146–151) mukaan tyytyväisyyttä saattaa lisätä se, että on saanut oppimiskokemuksen tai päässyt käyttämään omia kykyjään hyväksi. Myös suhde työhön, organisaatioon tai työtovereihin on saattanut muuttua paremmaksi.

Muutos on ollut kuitenkin hyvin mielenkiintoinen ja olen iloinen, että olen saanut olla mukana vaikuttamassa siihen. Olen tyytyväinen sekä muutosprosessien eri vaiheisiin että nykytilanteisiin. (Vastaaja F)

6.4 Työyhteisön ja työympäristön muutos

Vastaajista neljä kirjoitti kokemuksistaan liittyen työyhteisön muutokseen. Siirtyminen uusiin tiloihin ja työtehtäviin pelotti, huolestutti ja piti sisällään avoimia kysymyksiä. Yksi vastaaja kuvaasi ajatuksiaan seuraavalla tavalla:

Mitä lähemmäksi todellinen muutto uuteen kiinteistöön tuli, sitä konkreettisemmaksi tulivat myös organisaation muutokseen liittyvät ajatukset. Muuttuuko perustehtävä, missä tulen työskentelemään, kenen kanssa, kuka on esimieheni, mihin lapset ja nuoret sijoittuvat, vaihtuvatko omaohjaajuudet? (vastaaja F)

Kvist ja Kilpiän (2006, 135–136) mukaan pelko on osa muutosvastarintaa. Pelko voi johtua siitä, että menetetään oma kontrolli ammattitaitoon, tittleihin, työtehtäviin, työtilaan, tehtävänimikkeeseen tai psykologiseen liikkumatiilaan. Myös saavutetun statuksen voidaan pelätä laskevan. Karlöf ja Helin Lövingsson (2006, 136, 145–146) lisäävät, että laajat organisaatiomuutokset vaikuttavat myös ihmisten asemaan ja valtasuhteisiin. Myös tämä voi aiheuttaa pelkoa.

Työyhteisön muutokseen liittyviä kokemuksia olivat osastojen yhdistäminen ja johtajan kasvanut läsnäolo. Koettiin, että uuden työntekijäjaon tavoitteena oli muodostaa kolme ammattitaitoista työryhmää. Kaksi kirjoittajaa koki, että uusi työntekijöiden jako oli reilu ja asetti työryhmät keskenään samanlaiseen asemaan. Kaikilla oli samat haasteet ja uudet erilaiset työkaverit, sekä lasten- ja nuorisokodin vanhoja että uusia työntekijöitä. Uuteen jakoon oltiin tyytyväisiä, se on osoittautunut kokemuksen mukaan hyväksi.

Jokaiseen ryhmään sijoitettiin nuorten osaston vanhoja, lasten osaston vanhoja sekä organisaatioon uusina työntekijöinä tulevia ohjaajia. Näin kaikki työryhmät olisivat samassa tilanteessa. (vastaaja F)

Myös yhteiset työntekijät, kuten keittäjä tai kouluohjaaja, olivat osa työyhteisön muutosta. Uusiin työkavereihin oli päässyt tutustumaan muutaman päivän mittaisella ryhmäytymisellä, jota veti ulkopuolinen henkilö. Ryhmäytymisvaihe koettiin kuitenkin melko lyhyeksi.

Työtilojen muutoksen toi esille kaksi kirjoittajaa. Työtilat olivat uudet ja osittain työtilojen muutos aiheutti vastarintaa, koska uudet tilat eivät olleet niin kodinomaiset kuin aiemmat.

Henkilökohtaisesti olin vastarinnassa pienestä kodinomaisesta talosta siirtymiselle suureen laitokseen, sillä sehän tämä nyt on eikä muuksi muutu- kodinomasta tästä ei saa tekemälläkään. (vastaaja D)

6.5 Työn sisällön muutos

Kaksi vastaajaa mainitsi työn sisällön muutoksesta erityisesti. Aikaisemmin lasten ja nuorten osastot olivat fyysisesti erikseen, nyt yhdessä ryhmässä voi olla sekä lapsia että nuoria. Lasten- ja nuorisokodin työntekijät työskentelivät siis aiemmin vain jommankumman ikäryhmän kanssa. Yksi vastaajista kuvasi tilannetta näin:

PALJON mietitytti mitähän tulevaisuus tuo tullessaan, kun tutut työryhmät/lapsiryhmät hajotettiin, ikäjakama muuttui eli KAIKKI laitettiin uusiksi. Työskentely 7-12-vuotiaiden kanssa on ollut aivan uusi kokemus (nyt voin jo todeta, että hyvä kokemus.) (vastaaja E)

Toinen työn sisältöön liittyvä kokemus koski työtehtävien poistumista. Aikaisemmin ohjaajat laittoivat itse päivittäin ruuan ja siivosivat, nyt pääsääntöisesti ruuan laittaa keittäjä ja siivoja hoitaa yleissiivouksen. Myös vahtimestarille on siirtynyt paljon sellaisia asioita, jotka työntekijä aiemmin hoiti. Vain muutamissa kirjoitelmissa mainittiin nämä yhteiset työntekijät ja kävi ilmi, että he tekevät osan siitä työstä, joka oli aikaisemmin ohjaajien vastuulla.

...meitä koulutettiin uusiin työryhmiin tekemään työtä uudessa ympäristössä, jossa on yhteisiä työntekijöitä. Moni aiemmin työhömmme kuulunut asia poistui, koska tuli varta vasten siihen palkattu työntekijä. (vastaaja D)

6.6 Tyytymättömyyden aiheita

Viisi vastaajista kertoi organisaatiomuutokseen liittyvistä epäonnistumisen kokemuksista. Konkreettista muuttoa kommentoitiin sekä väliaikaisiin että uusiin tiloihin liittyen. Muutto olisi voinut erään kokemuksen mukaan olla paremmin hoidettu. Muutossa mukana oli myös sijaisia. Muuttoa olisi pitänyt suunnitella paremmin.

Asia, joka mielestäni hoidettiin todella huolimattomasti, oikeammin ei hoidettu ollenkaan, oli korvaavien tilojen hankkiminen purettavassa rakennuksessa asuville... (vastaaja D)

Tämä kohta olisi tarvinnut suunnittelua paremmin ja riittävästi aikaa muutolle, joka vielä toteutettiin suurimmaksi osaksi sijaisten avulla. (vastaaja E)

Väliaikaisten tilojen hankinta oli huonosti järjestetty, se annettiin yhden työntekijän vastuulle, jolla ei kuitenkaan ollut päätösvaltaa. Muuton aikoihin oli paljon työntekijöitä sairaana ja sijaisia oli vaikea saada. Harmittamaan on jäänyt entisellä tontilla ollut kasvillisuus, jota ei pelastettu, samoin kun konkreettiset osat, joita oli tarkoitus vanhasta rakennuksesta irrottaa osaksi uutta rakennusta ikään kuin muistoksi. Itse uusi rakennus koettiin hyväksi, mutta kuitenkin kompromissiksi erilaisten rakennusteknisten, lainsäädännöllisten tai taloudellisten vaatimusten paineessa.

Erään kirjoittajan kokemus oli, että muutto uuteen rakennukseen oli puolestaan hyvin organisoitu. Perehdytys jäi kuitenkin vaillinaiseksi, koska lapsista ja nuorista piti huolehtia ja samalla hoitaa muuttoa. Perehdytys on kokemuksen mukaan ollut lyhyt ja turvajärjestelyjen osalta liian suppea. Isossa talossa ongelmat tuntuvat myös olevan moninaisempia, lisääntynyt tarvitaan työyhteisöjen käytäntöjen ja asioiden hoitumiseen. Perehdytystä olisi ihanteellisessa tilanteessa voinut jatkaa muuton jälkeen pitkin vuotta joka toinen kuukausi muutamalla päivällä. Mattila (2007, 194) antaa hyvän vinkin, että muutoksen jälkeenkin henkilöstön palautteille ja kehitysideoille kannattaa säilyttää kanava. Muutoksen pysyvät vaikutukset työyhteisölle näyttäytyvät monesti vasta vuosien päästä. (Mattila 2007, 194.)

Yksi kokemus liittyi Hiirikolon lastenkodin arvoihin, jotka eivät ole yhtenäiset. Toisen kokemuksen mukaan taas työskentely lasten- ja nuorisokodissa oli muutoksen aikana arvojen suuntaista.

Talon arvoihin eivät kaikki työntekijät sitoudu, niin hyvin kuin pitäisi ja johto ei reagoi siihen tarvittavalla tehokkuudella. (vastaaja C)

Juuti ja Virtanen (2009, 155–158) toteavat etteivät ylhäältä käsin annetut arvot muodostu henkilökunnalle todelliseksi, jolloin ne eivät toteudu. Schein (2009, 28, 131) jatkaa, että jos organisaatiolla on pitkä historia, on kulttuuria vaikeampi muuttaa. Kulttuuri muodostuu, kun ihmiset jakavat samoja kokemuksia. Kulttuuri pitää sisällään arvot, uskomukset ja asenteet.

Koettiin, että muutos kesti pidempään kuin osasi odottaa. Organisaatiomuutosprosessi oli pitkä, mikä osittain koettiin raskaaksi, mutta pitkä aika antoi toisaalta myös aikaa valmistautua. Kaksi kirjoittajaa mainitsi asian, toinen heistä toteaa:

Muutos kesti kauan ja se oli melkein joka päivä puheena. (vastaaja B)

6.7 Tutkimustulosten yhteenveto

Olen ryhmitellyt tutkimukseni tulokset aineistoni kokemusten kuvauksista nousseiden teemojen alle opinnäytetyöni kappaleissa 6.1-6.6. Nämä teemat ovat muutoksen mahdollistajat, esimiestyöskentely, työyhteisön jaksaminen, työyhteisön ja työympäristön muutos, työn sisällön muutos sekä tyytymättömyyden aiheita.

Analyysistäni nousi selkeästi esille, että työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Heidän toiveistaan ja ajatuksistaan oltiin kiinnostuneita. Työntekijöiden joustavuuden ja vastuunoton koettiin myös mahdollistavan muutosta. Muutosta helpotti myös perehdytys ja riittävä valmistautumisaika.

Esimiehet koettiin kannustavina ja tukevinä. He pyrkivät takaamaan työrauhan perustehtävän tekemiseen koko muutosprosessin ajan. Organisaatiomuutoksen viestinnän voidaan sanoa olleen onnistunutta, ja työntekijät kokivat saamansa tiedon olevan ajankohtaista ja avointa. Nämä tekijät kuvaavat onnistunutta muutosjohtamista.

Muutosprosessi koettiin osaltaan raskaaksi, se pelotti, jännitti ja ahdisti henkisesti. Muutosprosessin positiiviset kokemukset kuitenkin liittyivät muutoksen mielenkiintoisuuteen ja yhteisvastuullisuuteen. Työyhteisön muutokseen liittyi tiimijako, joka koettiin reiluna ja siihen oltiin tyytyväisiä. Kritiikkiä sai ryhmäytymisvaihe, joka koettiin lyhyeksi sekä tilat, jotka eivät ole niin kodinomaiset kuin aiemmin. Työn sisällön muutoksesta hyvänä kokemuksena mainittiin asiakasryhmien muutos. Joidenkin työtehtävien siirtyminen yhteisille työntekijöille koettiin haasteena.

Tyytymättömyyden aiheita olivat väliaikaisten tilojen hankinta ja muutto niihin. Perehdytyksen koettiin myös joiltain osin jääneen lyhyeksi ja vaillinaiseksi. Vastaajien kokemusten mukaan yhtenäiset arvot sekä ison talon ongelmat tarvitsevat vielä työstämistä ja aikaa tämän tekemiseen.

Hiirikolon lastenkodin työntekijöillä oli kokemuksia sekä organisaatiomuutosta edistävästä että sitä vaikeuttavista tekijöistä. Tämän tutkimuksen valossa voi kuitenkin todeta, että pääsääntöisesti kokemukset organisaatiomuutoksesta olivat myönteisiä ja että Hiirikolon lastenkodin organisaatiomuutos on onnistunut hyvin.

7 Pohdinta

Tässä luvussa pohdin omaa roolia tutkijana, tutkimusmenetelmäni valintaa, aineiston keruu menetelmäni, tutkimustuloksiani, opinnäytetyöni luotettavuutta ja eettisyyttä sekä jatkohaasteita.

7.1 Tulosten tarkastelu

Mäkelän (1990) mukaan aineiston yhteiskunnallinen merkittävyys ja riittävyys, analyysin kattavuus, arvioitavuus ja toistettavuus ovat laadullisen aineiston arvioinnin kriteereitä.

Merkittävyyttä on joskus vaikea ennakkoon sanoa, mutta tutkijan tulee tiedostaa tutkimuksensa kulttuurinen aika ja paikka. (Eskola & Suoranta 1998, 214–216).

Opinnäytetyöni merkittävyys punnitaan siinä, millä tavoin sen tuloksia voidaan hyödyntää joko Hiirikolon lastenkodin työyhteisössä tai muissa vastaavissa muutostilanteissa. Ymmärrän sen, että tutkielmani on sidoksissa aikaan ja paikkaan, sen ei ole tarkoitus olla yleistävä, vaan se on tehty Hiirikolon lastenkotia varten. Pyrin tekemään opinnäytetyöni analyysin mahdollisimman oikeaoppisesti ja kirjoittamaan selkeästi analyysini vaiheet ja tulokset. Pohdinnassa pyrin kirjoittamaan myös ennakko-oletuksiani.

Opinnäytetyötä tehdessäni jouduin pohtimaan omaa rooliani tutkielman tekijänä. Olen työntekijöille tuttu, ja tällä saattoi olla vaikutusta kirjoitelmien sisältöön sekä siihen, kuinka moni teki kirjoitelman. Voi olla, että joukossa on henkilöitä, jotka kokivat velvollisuudekseen kirjoittaa kirjoitelman, jotta minä saisin opinnäytetyöstäni kattavan. Voi myös olla, että osa jätti kirjoitelman kirjoittamatta tai kirjoitti lyhyesti, jotta en vahingossakaan pystyisi kirjoittajaa vastauksesta tunnistamaan. Myös kirjoitusten sisältö saattoi jäädä suppeaksi tai niukaksi, koska työntekijät tuntevat minut ja saattoivat olettaa, että tiedän asioita ja siksi niitä ei tarvitse kirjoittaa. Infotilaisuudessa ja ohjeissa painotin kuitenkin, että tekstit tulisi kirjoittaa aivan kuin kertoisi asiasta täysin ulkopuoliselle henkilölle. Uskon ajoitukseni kirjoitelmien pyynnöstä olleen huono, sillä se osui joulukuun alkuun, jolloin henkilökunnalla oli paljon muutakin järjesteltävää. Tosin uskon, että aina on helppo vedota kiireeseen.

Hiirikolon lastenkodin muutosprosessi on ollut pitkä, koska se alkoi vuonna 2001 ja piti sisällään nuorten osaston muuton väliaikaisiin tiloihin, mikä oli suuri muutos jo yksinään. Muutosprosessin pitkä aika vaikuttaa ehkä osaltaan myös erilaisten kokemusten ja tunteiden muistamiseen. Aikoinaan itselle oleellisia asioita voi olla vaikea muistaa, jos ne eivät enää ole ajankohtaisia ja ne ovat saaneet jonkinlaisen päätöksen. Vastanneilla oli osittain myös tarve ymmärtää muutoksen johtamisen haasteita, jotta annettaessa kritiikkiä muutoksesta muistettaisiin työn kokonaislaajuus. Osittain teksteistä heijastui pettymyksen tai menetyksen tunne, kokemus kodinomaisuuden katoamisesta uuden kiinteistön myötä. Ehkä menetystä tai

pettymystä ei ole vielä käsitelty riittävästi tai siitä on niin vähän aikaa, ettei se ole kirjoittajalle tärkeä kokemus organisaatiomuutoksen kannalta.

Usein asioille, jotka kokee merkitykselliseksi, löytää aikaa. Paras aika kirjoituksille olisi ollut ehkä kevät 2009, jolloin muutosta uuteen kiinteistöön oli kulunut vuosi. Moni saattoi ajatella, että meni jo, mikä merkitys sillä on, että jälkikäteen kysellään, mitä olisi pitänyt tehdä toisin tai mikä itseä jäi harmittamaan. Todennäköisesti oman työuran aikana ei samassa työpaikassa uutta samanlaista uudistusta tule ja kertynyttä tietoa ei näin ollen voida hyödyntää. Myös pitkän aikavälin tutkimus, jossa vastauksia olisi pyydetty vaikka kerran vuodessa muutosprosessin ollessa käynnissä, olisi tuottanut todennäköisesti kattavampia vastauksia. Työntekijät joutuvat varmasti työssään laittamaan asioita tärkeysjärjestykseen eikä ehkä opinnäytetyöhöni vastaaminen ollut tärkeysjärjestyksessä kovin korkealla, itse perustuksen tekeminen kuitenkin on ensisijaista kaikkeen muuhun nähden.

Omaan työskentelyyni ja analyysin tuloksiin voi mahdollisesti vaikuttaa, että tein opinnäytetyötäni organisaatiossa, jossa tein itse töitä. Analyysiä tehdessä kirjoitelmia oli helpompi ymmärtää ja pohtia, koska olin ollut itse samassa työssä. Kuitenkin jouduin pitämään mielessä, että tarkoitukseni oli pohtia kirjoittajien kokemuksia, ei omiani. En voinut omien kokemusteni perusteella lisätä analyysistä mielestäni puuttuvia asioita. Pysin tutkielmassani ennen kaikkea rehellisyyteen.

Teemakirjoituksissani kysyttiin kokemuksia esimerkiksi suunnittelu- ja toteutusvaiheista, ei kysytty kokemuksia muuton jälkeisestä ajasta. Jos muuton jälkeinen aika olisi myös mainittu erikseen, olisi ehkä muutoksen vakiinnuttamiseen liittyviä kokemuksia tullut enemmän tai sitä olisi voinut tarkastella tarkemmin. Mielestäni muuton jälkeisiä kokemuksia olisi kannattanut myös painottaa, jolloin organisaatiomuutoksesta olisi kokonaisuutena tullut tasapainoisempi kuva.

Jos kirjoitelmien teemoja olisi ollut vain yksi, olisivat johtajuuden kokemukset varmasti jääneet vähemmälle. Tällöin ei olisi painotettu minkään osa-alueen kokemuksen merkitystä, vaan kokemukset olisivat olleet täysin kirjoittajan omia merkityksellisiä kokemuksia. Teemojen valinta painotti nyt johtajuuden merkitystä organisaatiomuutoksessa. Tämä valinta oli mielestäni kyseenalainen, vaikka teorian mukaan johtajuuden merkitys organisaatiomuutokselle on suuri. Valintani kuitenkin nyt ohjasi kirjoituksia, mikä ei ollut alkuperäinen ajatukseni lähdetessä tutkimaan kokemuksia. Jälkikäteen olen myös pohtinut, olisiko ollut hyödyllistä kysyä vielä kolmatta teemaa liittyen tunteisiin, joita organisaatiomuutokseen liittyi.

Vastaaja F kirjoitti, että *”Kaikkia ”vanhoja” työntekijöitä kuultiin henkilökohtaisesti, mitä he ajattelivat, toivoivat, pelkäävät.”* Tämän materiaalin hyödyntäminen opinnäytetyössäni olisi ollut mielenkiintoista, jos kyseistä materiaalia olisi mahdollisesti dokumentoitu. Tästä materiaalista olisi pystynyt poimimaan niitä kokemuksia, joita työntekijöillä oli ennen muutosta ja niitä olisi voinut verrata kokemuksiin, jotka ovat nyt muutoksen jälkeen jääneet mieleen merkityksellisinä kokemuksina.

Rönkän, Oravalan ja Pulkisen (2002, Reinikainen 2007, 7) mukaan kokemusta tutkittaessa tutkittavat tuovat esille asioita omasta kokemuksellisesta näkökulmastaan. Kokemukset ovat sellaisia kuin ovat, ja se on merkityksellistä. Mielestäni kokemuksen tutkiminen lähestymistapana on ollut mielenkiintoinen. Toiselle merkityksellisiä kokemuksia ei voi ennakoida, ja siksi vastauksetkin olivat erilaisia.

Kokemuksesta liittyen kodinomaisuuteen voi tulkita, että kirjoittaja on pahoillaan siitä, että kodinomaisuus työtiloista on ainakin osittain poistunut. Kirjoittajan kokemuksesta ei käy ilmi, miksi näin on. Oman kokemukseni mukaan syyt voivat liittyä laitostyöskentelyn tarkempaan sääntelyyn, kuten turvallisuussäädöksiin tai erilaisten laitteiden ja aineiden käyttöön. Hiirikon lastenkoti ei rakennuksena ole tavallisen näköinen koti. Tilat lastenkodissa on rakennettu niin, että ne ovat toimivat ja mahdollistavat turvallisuustekijät ja valvonnan. Lasten ja nuorten huoneet ovat käytävillä, jotta niihin olisi näköyhteys. Kodinomaisuus työskentelyvälineenä, jonka ammattilaiset monesti kokevat helpottavan lasten ja nuorten sopeutumista, voi myös olla osasy syy tähän. Vanhat tilat olivat käsitykseni mukaan monen mielestä kodinomaiset, kuten myös yksi kirjoittajista totesi. Vaikka uudet tilat ovat laitosmaiseta, ovat ne ehkä silti toimivammat ja hyvät, kirjoitti puolestaan eräs toinen vastaajista.

Uusien tilojen hyväksymistä puoltaa tieto siitä, että aiemmat tilat olivat toiminnan kannalta epätarkoituksenmukaiset. Kaikilla lapsilla ja nuorilla ei välttämättä ollut kunnollisia omia huoneita, ja työntekijöiden työtilat olivat ehkä joihenkin toimimattomat. Myös aikaisempien rakennusten kunto oli huono, joten järjellä ajateltuna varmasti moni ymmärtää, miksi toiminta ei niissä jatkunut. Kuitenkin mieltä voi painaa ajatus siitä, että oliko laitosmaisuu ainut vaihtoehto, eikö olisi ollut mitään kodinomaisempaa vaihtoehtoa.

Ilmaisu ”esimiehet tekivät työnsä” on mielestäni positiivinen ja kertoo tyytyväisyydestä johtajan toimintaan. Kuten Juholin (2008, 186–187) esittää, jos jokin asia ei henkilökunnan mielestä toimi, on usein syy johtajassa, joka ei hoida töitään niin kuin ehkä kuuluisi tai kuten henkilökunta toivoisi.

Kukaan kirjoittajista ei kirjoittanut työkavereiden uudelleenjaon epäonnistumisesta. Olisin odottanut, että asia olisi tullut laajemmin esille. Itse mietin, eikö olisi ollut mukavaa, jos

ennen työntekijöiden uudelleenjakoa jokainen olisi saanut toivoa yhtä itselleen merkityksellistä työkaveria samaan työryhmään itsensä kanssa tai että olisi saanut toivoa tiettyä esimiestä. Toisaalta, jos ei sitten olisikaan saanut sitä esimiestä tai lähityökaveria kuin olisi halunnut, olisi tämä voinut johtaa epäreiluuden kokemukseen. Työntekijät eivät saaneet vaikuttaa ryhmäjakoon, ja pohdinkin, olisiko vaikuttaminen ollut mahdollista ja mielekästä vai täysin poissuljettu vaihtoehto. Kuitenkaan negatiivisia kokemuksia liittyen ryhmäjakoon ei tullut esille, jolloin voidaan olettaa sen olleen hyvä ratkaisu.

Kuten Saarelma-Thiel (2009, 69–70) on todennut, työntekijät haluavat muutoksessa ensin tietää, mitä heille itselleen ja työkavereille käy, sen jälkeen he kiinnostuvat työtehtävien muutoksesta ja työrauhasta, ja sitten vasta itse muutoksesta. Hiirikolon lastenkodin muutoksen hyväksymistä on varmasti helpottanut tieto, ettei missään vaiheessa kenenkään työntekijän työpaikka ole ollut vaarassa. Hiirikolon lastenkodin muutosta edeltävänä aikana jokaiselta lasten- ja nuorisokodin työntekijältä kysyttiin, haluaako hän jatkaa uudessa kiinteistössä vai etsitäänkö työntekijälle yhdessä kyseisestä kunnasta uusi työntekijän valmiuksia vastaava työ. Kaikki lasten- ja nuorisokodin työntekijät päättivät siirtyä uuteen kiinteistöön töihin organisaatiomuutoksen myötä.

Kukaan työntekijöistä ei kyseenalaistanut muutoksen syitä. Usein sosiaali- ja terveysaloilla muutoksia tehdään, jotta työ olisi taloudellisesti kannattavaa. Tuloksia, tehokkuutta ja taloudellisuutta tulee pyrkiä mittaamaan. Juutin ja Virtasen (2009, 140–141) mukaan henkilöstö usein näkee johdon tavoittelevan muutoksissa maksimaalista voittoa ja tehokkuutta. Lastenosaston yhdistämistä samaan rakennukseen nuoriso-osaston kanssa puolsivat hallinnollisen syyn lisäksi käytännön ratkaisut kuten yhteiset tilat, ruokahuolto ja kiinteistönhuolto taloudellisesta ja toiminnallisesta näkökulmasta. Tämä voidaan mielestäni nähdä osaltaan taloudellisuuden ja tehokkuuden lisäämisenä.

Yksi vastaajista puhui ison talon ongelmista ja siitä, että jos olisi tiennyt, mitä uusi iso talo tuo tullessaan, olisi sen suunnittelussa voinut olla paremmin mukana. On vaikeaa antaa palautetta uudesta asiasta, jos ei osaa hahmottaa, millainen se on käytännössä ja mihin kaikkiin asioihin iso talo esimerkiksi vaikuttaa. Käytäntö osoittaa parhaiten kehittämistarpeet, ja siksi palautetta onkin ehkä helpompi antaa jälkikäteen kuin etukäteen.

Hiirikolon lastenkodin muutos perustui kahden erillisen osaston yhdistämiseen ja uusien tilojen hankintaan. Näin ollen sen voidaan sanoa olleen rakennemuutosta. Kuten Kvist ja Kilpiä (2006, 48–49) ovat todenneet, pitää rakennemuutos sisällään paljon kulttuurista muutosta, joten Hiirikolon lastenkodin organisaatiomuutoksessa oli kyse myös tästä. Mielestäni voidaan nähdä, että lasten osastolla ja nuorten osastolla on ollut toisistaan erilliset kulttuurit, vaikka ne ovat hallinnollisesti kuuluneet samaan organisaatioon. Kun lasten ja

nuorten osastot yhdistyivät, voidaan sanoa myös kahden eri kulttuurin kohdanneen. Näiden kulttuurien yhdistäminen on oletukseni mukaan ollut iso osa organisaatiomuutosta.

Mattilan (2007, 34–35) ja Matikasen (1999, 49–50) mukaan organisaatiolla, jolla ei ole historiaa ei ole myöskään kulttuuria. Kun uusi työntekijä tulee organisaatioon töihin, jossa on kulttuuri, hänellä menee noin sata päivää kunnes hän omaksuu vallitsevan kulttuurin eli tulkinta- ja käyttäytymismallit, sanavarastot ja roolimallit. Mielenkiintoista mielestäni on, miten Hiirikolon lastenkotiin uutena tulleet työntekijät ovat kysyneet sisäistämään kulttuurin, koska samaan aikaan, kun uudet työntekijät aloittivat työt, kohtasivat lasten osaston ja nuorten osaston olemassa olevat kulttuurit. Mattilan (2007, 34) kuvaama, niin sanottu ”näin meillä on tapana tehdä” -perehdyttäminen, on varmasti ollut osittain ristiriitaista.

Alkuperäinen ajatukseni olikin tutkia myös organisaatiossa aloittaneiden uusien työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksesta. Tämä kuitenkin rajattiin pois, koska he eivät varsinaisesti olleet osallisina organisaatiomuutokseen, itse muutos tapahtui ennen kuin he aloittivat työnsä.

Olin yllättynyt, miten vähän tunnepitoista tekstiä kirjoitelmissa oli. Olin kuvitellut, että työyhteisöjen hajottaminen ja uudet tilat olisivat olleet suuremmassa roolissa kirjoitelmissa. Toisaalta uudessa organisaatiossa oli tutkimuksen tekoaikaan työskennelty jo yli vuosi, joten mahdollinen alun tunnepitoinen suhtautuminen organisaatiomuutokseen ei ollut enää ehkä kokemuksena merkittävässä asemassa. Näin ollen siitä ei nähty enää tarpeelliseksi kirjoittaa etenkin, jos aiemmat pelot ja ennakkoluulot ovat osoittautuneet aiheettomiksi.

Mielestäni oli yllättävää, ettei moniammatillisesta työskentelystä ollut kuin muutamia mainintoja kirjoitelmissa. Moniammatillisen työskentelyn ja työtehtävien muutoksen vaikutuksia esimerkiksi lasten kasvattamiseen ei pohdittu millään tavalla. Osa työtehtävistä poistui ohjaajien jokapäiväisestä työstä, joten aikaa varsinaiseen ohjaajan työhön tuli näin ollen lisää. Myöskään osastojen tai kotiryhmien välisestä työskentelystä, sen hyvistä ja huonoista puolista ei ollut kirjoituksissa mitään.

Ainoastaan yksi työntekijä puhui asiakasryhmän eli lapsiryhmän muutoksesta ja siitä, millainen tämä kokemus oli. Olisin voinut kuvitella, että useammalla henkilöllä olisi ollut tähän sanottavaa. Osa on saattanut hakeutua tietoisesti työskentelemään joko nuorten tai lasten kanssa, mutta nyt joutuu sisällyttämään työhönsä kummatkin. Mielenkiintoista olisi ollut saada tietoonsa työntekijöiden kokemuksia tästä lähemmin. Voi olla, että koska aiheesta ei kirjoitettu, sitä ei koettu mitenkään merkityksellisenä tässä vaiheessa, kun uusi organisaatio oli jo toiminut yli vuoden. Myöskään kaikille työntekijöille lapsiryhmän

muuttuminen ei ollut uusi asia, lastenosastolla sisäänotto ikä on 7-12-vuotiaat mutta siellä on voinut lapset olla tarvittaessa 18-vuotiaiksi asti. Näin ollen lapsiryhmän muuttumisella olikin suurempi vaikutus nuorten osaston työntekijöihin.

Muutamissa teksteissä kävi ilmi, että muutto oli huonosti hoidettu. Kuitenkin olisin voinut kuvitella, että muutto olisi ollut osalle tärkeä osa muutosprosessia. Saihan siinä olla yhdessä lasten ja nuorten kanssa konkreettisesti tekemässä muuttoa. Työyhteisöä, lasten ja nuorten ”kotia”, eivät vain ulkopuoliset tyhjentäneet ja purkaneet paikasta a paikkaan b. Työntekijät saivat olla mukana päättämässä, mitä tavaroita ja huonekaluja säästetään ja mitä ei. Kun pakkaustyötä tehtiin hiljalleen ennen muuttoa, oli todellista muuttoa aikaa sulatella ja valmistella. Muutto oli ehkä yhteinen prosessi, ei niinkään pakotettu tilanne.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tarkastelen opinnäytetyöni luotettavuutta Eskolan ja Suorannan (2000) laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyvän ajattelun pohjalta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijaa voidaan pitää tutkimuksen tutkimusvälineenä. Luotettavuutta arvioidaan koko prosessissa, koska tutkija itse on yksi luotettavuuden kriteeri. (Eskola & Suoranta 1998, 210.) Olen tietoinen, että tutkimusta tehdessäni olen joutunut tekemään valintoja niin teoriassa kuin tutkimustulosten analyysissäkin. Tarkoitukseni on ollut valita oleellista teorian tietoa monipuolisesti, mutta ei kuitenkaan niin, että teoria manipuloisi tutkimustuloksia toivomaani suuntaan. Myös analyysissä olen tehnyt valintoja, mutta en ole ohjaillut analyysini tuloksia, vaan esittänyt ne mahdollisimman todenmukaisina niin, että ne tuovat esille tutkittavien aitoja kokemuksia.

Uskottavuus on yksi luotettavuuden kriteereistä. Sillä tarkoitetaan, että tutkijan tulisi tarkistaa, vastaavatko hänen omat käsitteellistyksensä tutkittavien käsityksiä aiheesta. Tämän todentaminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista eikä välttämättä lisää luotettavuutta, koska tutkittavat saattavat olla sokeita tilanteelleen tai kokemukselleen. (Eskola & Suoranta 1998, 211.) Opinnäytetyössäni omien käsityksien tarkistaminen tutkittavilta ei ollut mahdollista, koska analyysissäni ei voi erottaa tutkittavien vastauksia toisistaan. Analyysin tulos on kokonaisuus, johon on yhdistetty kaikkien tutkittavien kokemukset, eikä sitä siis voi suoraan yhdistää yhden henkilön yksittäisiin kokemuksiin. Analyysini pohjautuu vastaajien omiin kirjoituksiin. Jos olisin antanut koko analyysin ja aineiston luettavaksi Hiirikolon lastenkodin työntekijöille, olisi tutkittavien ja tutkijan välinen luottamuksellisuus kärsinyt.

Toisena luotettavuuden kriteerinä pidetään siirrettävyyttä eli tulosten yleistettävyyttä. Siirrettävyys on mahdollista vain tietyin ehdoin. (Eskola & Suoranta 1998, 211–212.)

Laadullinen tutkimus on aina aikaan ja paikkaan sidottua, joten myöskään tämä tutkimukseni ei ole kaikilta osin yleistettävissä. Se on tehty Hiirikolon lastenkotia varten, ja sen tarkoituksena on kuvata nimenomaan Hiirikolon lastenkodin työntekijöiden kokemuksia lastensuojelulaitoksen organisaatiomuutoksesta, jossa he ovat olleet osallisina.

Kolmantena ja neljäntenä luotettavuuden kriteereinä Eskola ja Suoranta (1998, 211–212) mainitsevat varmuuden ja vahvistuvuuden. Tutkijan tulee tunnistaa ja raportoida omat ennakko-oletuksensa ja näin lisätä tutkimuksen luotettavuuteen varmuutta. Varmuutta olen lisännyt olemalla tietoinen ennakko-oletuksistani tutkimusta tehdessäni. Olen ollut Hiirikolon lastenkodissa töissä, joten oma asemani tutkijana on ollut haasteellinen. Olen pitänyt omat käsitykseni ja ennakko-oletukseni poissa tutkimustuloksista ja tuonut ne esille tämän opinnäytetyön pohdintaluvussa. Oma kokemukseni on auttanut minua analyysin tekemisessä, koska olen ymmärtänyt, mistä työntekijät ovat kirjoittaneet.

Vahvistuvuuskaiteeri täyttyy, kun tulkintojen tukena käytetään vastaavanlaisia ilmiöitä tarkastelevia tutkimuksia (Eskola & Suoranta 1998, 212). Käyttämäni teorian ja aikaisempien tutkimusten lisäksi olen käynyt keskusteluja sosiaalialan ammattilaisen ja organisaatioiden muutokonsultoinnin ammattilaisen kanssa tarkistaakseni omia näkemyksiäni ja tulkintojani.

Luotettavuutta lisää myös käytetyn logiikan auki kirjoittaminen. Tällä tarkoitetaan tutkimuskäytänteiden, aineistokeruumenetelmän ja analyysitavan mahdollisimman tyhjentävää kuvausta. (Eskola & Suoranta 1998, 213.) Näin olen pyrkinyt tässä opinnäytetyössäni tekemään. Olen esitellyt tutkimuksen tekotapani ja aineistonkeruumenetelmäni tarkasti sekä kuvannut analyysini kaikki vaiheet yksityiskohtaisesti. Olen myös lisännyt analyysiini autenttisia lainauksia vahvistamaan analyysini luotettavuutta.

Opinnäytetyöni analysoitavan materiaalin määrää voidaan pitää luotettavuuden kannalta riittävänä. Kirjoitelmia kirjoitti seitsemän työntekijää kolmestatoista. Yksi vastaus jäi analyysin ulkopuolelle, koska siinä todettiin, että aikaa on kulunut paljon muutoksen jälkeen ja asioita on vaikea muistella. Vastauksessa vedottiin myös kiireeseen. Myös yhdessä analyysissä mukana olleessa vastauksessa tuli esiin, että tapahtumista on jo pitkä aika ja että esitetyt kysymykset tuntuivat kovin yleisiltä. Nämä syyt lienevät niitä tekijöitä, miksi osa työntekijöistä jätti vastaamatta.

Sain siis analysoitavakseni kuusi vastausta, ja kaikki olivat pääsääntöisesti hyvin samansuuntaisia. Kirjoittajat pitivät organisaatiomuutosta melko hyvin onnistuneena. Jos vastaukset olisivat olleet keskenään hyvin ristiriitaisia organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta, olisi tarvittu enemmän vastauksia, jotta olisi voitu saada selkeämpi kuva

yhtenäisistä kokemuksista. Nyt kuitenkin uskon, etteivät lisävastaukset olisi tuottaneet juurikaan uutta tietoa. Luotettavuutta opinnäytetyössäni lisää myös, että kaikille kolmelletoista työntekijälle annettiin mahdollisuus vastata. Tutkijana en itse päättänyt, kenen kokemuksia kysytään.

Opinnäytetyössäni tutkin Hiirikolon lastenkodin työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja sen johtamisesta. Tavoitteeni mukaisesti selvitin organisaatiomuutoksen onnistumista ja johtamista työntekijöiden kokemusten mukaan. Analyysini nostaa esille niitä kokemuksia, jotka ovat olleet merkityksellisiä Hiirikolon lastenkodin työntekijöille organisaatiomuutoksessa. Mielestäni onnistuin analyysissäni tuomaan aineistosta esille sellaisia tekijöitä, jotka edistivät ja vaikeuttivat organisaatiomuutosta Hiirikolon lastenkodissa.

Tulokseni siis vastaavat tutkimuskysymyksiin siitä, millaisia kokemuksia työntekijöillä oli tehdystä organisaatiomuutoksesta ja sen johtamisesta. Myös tämä lisää opinnäytetyöni luotettavuutta.

7.3 Tutkimuksen eettisyys

Eettisyyttä voidaan tarkastella monella tapaa tutkimusta tehdessä. Kyse on pitkälti tutkijan valinnoista, joiden eettisyys tulee punnita. Olen käyttänyt Suojasen (1982) ajatuksia, johon Eskola ja Suoranta (1998, 52) viittaavat, omien valintojeni eettisessä tarkastelussa. Käytän tarkasteluni tukena myös Laurean tutkimuseettisiä ohjeita.

Ensimmäisenä Suojanen (1982) mainitsee tutkimuslupaan liittyvät eettiset kysymykset (Eskola & Suoranta 1998, 52). Hain Hiirikolon lastenkotia ylläpitävältä kunnalta tutkimusluvan (liite 1) opinnäytetyöhöni sen jälkeen, kun tutkimussuunnitelmani oli hyväksytty Laurea-ammattikorkeakoulussa. Laureasta saamani ohjeistuksen mukaan minun tuli pyytää kaikilta kirjoitelman kirjoittajilta henkilökohtainen suostumus (liite 3), jossa he antoivat minulle luvan käyttää omaa kirjoitelmaansa opinnäytetyössäni tietyin ehdoin. Henkilökohtainen suostumus herätti ihmetystä työntekijöiden keskuudessa infotilaisuudessa. Olin päättänyt, ettei henkilökohtaista suostumusta laiteta samaan kirjekuoreen kuin itse teemakirjoitus, jotta en pystyisi yhdistämään kirjoittajaa ja teemakirjoitusta toisiinsa. Henkilökohtaisen suostumuksen ongelmallisuutta vahvisti se, että tutkijana tiesin, ketkä seitsemän kirjoittivat teemavastaukset. Vaikka pyrin välttämään tunnistamista, kenen kirjoittamaa vastausta luin, nousi ajatuksiini silti arveluita siitä, kenen kirjoittamasta vastauksesta kulloinkin oli kyse. En kuitenkaan halunnut enkä onneksi pystynytään yhdistämään vastausta ja kirjoittajaa. Mielestäni ei olisi ollut tarpeellista pyytää henkilökohtaista suostumusta. Olisin mieluummin

lisännyt ohjeistukseen kohdan, jossa ilmoitetaan, että palauttamalla kirjoitelman laatikkoon kirjoittaja sitoutuu luovuttamaan sen tutkijan käyttöön tietyin edellytyksin. Tämä vaihtoehto ei kuitenkaan ollut käytettävissäni.

Seuraavina tutkimuseettisinä ongelmina Suojanen (1982) näkee tutkimusaineiston keruuseen liittyvät ongelmat kuten aineiston salaa hankkiminen, tutkimuskohteen hyväksikäytön kuten vastaaman pakottaminen tai oman uran hyödyttäminen sekä osallistumiseen liittyvät ongelmat eli miten tutkija vaikuttaa tutkimusyhteisöön. (Eskola & Suoranta 1998, 52). Eskola ja Suoranta (1998, 53) tuovat esille tutkimusaineiston keruun yhteydessä, että olisi hyvä pohtia tutkittavien eettisiä ja rationaalisia syitä, miksi he ovat jättäneet vastaamatta. Näitä syitä olen tutkimusraporttini pohdintaosiossa tuonut esille. Tämän opinnäytetyöraporttini kappaleessa 5.4 olen kuvannut, miten olen tutkimusaineistoni hankkinut. Vastaaminen teemakirjoituksiini on perustunut vapaaehtoisuuteen. Olen pyytänyt, että mahdollisimman moni löytäisi aikaa vastaamiselle, mutta en ole painostanut niitä henkilöitä vastaamaan, ketkä eivät sitä tehneet. Mahdollisuus painostamiseen minulla olisi ollut, koska tiesin suostumusten takia, ketkä olivat vastanneet ja ketkä eivät. Tutkijana minulla oli houkutus yrittää suostutella joitakin tiettyjä työntekijöitä vastaamaan, koska arvelin heillä olevan aiheesta sanottavaa. Näin en kuitenkaan eettisten periaatteiden takia tehnyt. Osallistumiseen liittyvät ongelmat opinnäytetyössäni olisivat esimerkiksi voineet liittyä siihen, että jos olisin vielä tutkimushetkellä ollut töissä Hiirikolon lastenkodissa ja olisin keskustellut työntekijöiden kanssa organisaatiomuutokseen liittyvistä kokemuksista ja käyttänyt näitä keskusteluja opinnäytetyössäni hyväksi kertomatta siitä etukäteen työntekijöille.

Viimeisenä tutkimuseettisenä ongelmana Suojasen (1982) mukaan on tutkimuksesta tiedottaminen, joka liittyy tutkimuksen raportointiin ja sen esittämiseen tutkittaville (Eskola & Suoranta 1998, 52). Liitteenä oleva tutkimuslupani on haettu virallisesti oikeita tietoja käyttäen ja siksi siitä on jouduttu peittämään osa, jottei tutkimuskohteeni paljastu. Opinnäytetyössäni on vaihdettu lastenkodin nimi ja jätetty paikkakunta kertomatta, jotta organisaatiolle eikä sen henkilöstölle koituisi työstä mahdollisesti haittaa. Olen kertonut kysyjille opinnäytetyöni aiheesta ja tarkoituksesta, mutta en ole paljastanut heille lastenkotia, jossa teen opinnäytetyöni.

Eskola ja Suoranta lisäävät keskeisinä käsitteinä tutkimuseettiseen tietojen käsittelyyn luottamuksellisuuden ja anonymiteetin eli nimettömyyden. Näistä tulee pitää huolta myös tutkimuksen julkaisemisessa. (Eskola & Suoranta 1998 56–57.) Informoin työntekijöitä tarvittavalla tavalla opinnäytetyöni tarkoituksesta ja toteutuksesta ja heidän osuudestaan siinä. Informoin heille asianmukaisesti, kuinka heidän tulee kirjoitelmat tehdä ja palauttaa, jotta kenenkään henkilöllisyys ei paljastuisi. Olen pitänyt kiinni lupauksestani, ettei tutkimusaineistoni päädy ulkopuolisten käsiin sellaisenaan. Noudatin tiedonhankinnassa ja

aineiston käsittelyssä luottamuksellisuutta ja totuudellisuutta. Kiinnitin erityistä huomiota siihen, ettei opinnäytetyöstä koidu mitään haittaa siihen osallistuville henkilöille. Varmistin, että kirjoittajien henkilöllisyys salattiin opinnäytetyössäni, jotta tutkimukseeni osallistujat saivat olla rehellisiä ilman pelkoa vastuuseen joutumisesta. Opinnäytetyöstäni ei voi tunnistaa kirjoittajia, vain henkilö itse saattaa tunnistaa omia kokemuksiaan.

Olen tietoinen siitä, että terveys- ja sosiaalialan opiskelijana opinnäytetyön tekemiseen sovelletaan vaitiolovelvollisuutta, josta on säädetty mm. Laissa *sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista* (2000/812/15 §) ja Laissa *terveydenhuollon ammattihenkilöistä* (1994/3/17 §). En saa sivullisille luvatta ilmaista yksityisen henkilön tietoja, joista olen opinnäytetyön perusteella saanut tiedon. Sitoudun pitämään tiedonhankinnan yhteydessä saamani yksittäisiä henkilöitä koskevat tiedot luottamuksellisena. Lupasin, etten itse pyri tunnistamaan kirjoitelman kirjoittajaa tekstin perusteella. Jos näin kuitenkin pääsisi tapahtumaan, noudatan ehdotonta salassapitovelvollisuutta. Salassapitovelvollisuus säilyy opintojen loppumisen jälkeen.

Noudatin toiminnassani Laurean tutkimuseettisiä ohjeita. Ne painottavat rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. (Laurean eettinen toimikunta, 2007.) Hain tutkimusluvan työlleni asiankuuluvalla tavalla. Olen vastannut itse koko opinnäytetyöprosessistani ja opinnäytetyöni sisällöstä ja sen todenmukaisuudesta. Olen viitannut tekstissäni asianmukaisesti lähteisiin, joita olen käyttänyt. En ole plagioinut toisen tekstiä tai julkaisematonta materiaalia omiin nimiini. Tutkimusidea, suunnitelma ja havainnot / aineisto ovat omiani tai minulle osoitettuja, enkä ole anastanut niitä muilta. Olen tehnyt opinnäytetyöni parhaani mukaan tutkimustyön eettisyyttä noudattaen.

7.4 Jatko haasteet

Tutkimuksellisesti oikeaoppisesti tehty kokemusten vertailu on vaikea prosessi, johon minulla ei sosionomiopiskelijana ole riittäviä valmiuksia. Erillisenä tutkimuksena olisi voinut tutkia uusien työntekijöiden kokemuksia siitä, millaista on tulla töihin uuteen organisaatioon, jossa kuitenkin on jo olemassa vanhoja työntekijöitä ja tiettyjä aikoinaan kahdessa eri toimintakulttuurissa syntyneitä käytäntöjä.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia lasten ja nuorten kokemuksia organisaatiomuutoksesta. Osalle muutos on saattanut olla merkityksellinen, ja toisille taas hyvinkin merkityksellinen. Muistan ainakin itse töissä ollessani, kuinka paljon käytiin keskusteluja siitä, kuka aikuinen tulee mukaan ja kuka nuori tai lapsi menee minnekin osastolle, minkälaiset omat huoneet ovat ja pääseekö itsenäistyvän nuoren asuntoon, jos sellainen uuteen rakennukseen tulee.

Prosessissa saattoi olla osalle lapsista tai nuorista kyse luopumisesta ja turvallisten kontaktien katkeamisesta sekä uusien suhteiden luomisesta.

Lähteet

- Arikoski J. & Sallinen M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. Johtamistaidon JTO, Työterveyslaitos ja kirjoittajat. Keuruu.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. 5 painos. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 1997. 12. painos. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Tammi.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti P. & Virtanen P. 2009. Organisaatio muutos. Helsinki: Otava.
- Karlöf B. & Helin Lövingsson F. 2006 Organisaation olemus. Helsinki: Edita.
- Kvist H. & Kilpiä T. 2006. Muutosaskeleita. Performance Power Associates. Jyväskylä.
- Laurea-ammattikorkeakoulu. 2007. Laurea-ammattikorkeakoulun eettiset ohjeet tutkimus ja kehittämistyötä sekä opinnäytetöitä varten. Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Matikainen J. 1999. Organisaatiokulttuurin muutoksessa. Viitattu 9.9.2009.
<http://www.valt.helsinki.fi/blogs/jmatikai/organisaatiokulttuurinmuutos.pdf>
- Mattila P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa - tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta, sosiologian laitos. Helsinki. Viitattu 5.4.2009
<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/3416/toiminta.pdf?sequence=1>
- Mattila P. 2007. Johdettu muutos, avaimet organisaation hallittuun uudistumisen. Helsinki: Talentum.
- Nyholm I. 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana; Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Reinikainen S. 2009. Nuorisokodista maailmalle. Kokemuksia nuorisokodissa elämisestä ja aikuisiässä selviytymisestä. Väitöskirjan käsikirja 9.2.2009. Kasvatustieteen laitos. Käyttätymistieteen tiedekunta. Helsingin yliopisto.
- Saarelma-Thiel T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Saastamoinen K. 2008. Lapsen asema sijaishuollossa; Käsikirja arjen toimintaan. Helsinki: Edita.
- Sosiaaliturva. 2009. Lastensuojelu 2008. Tilastoraportti 19/2009, 29.10.2009. Suomen virallinen tilasto. THL. Viitattu 20.4.2010
http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2009/liitetaulukot/Tt19_09Liitetaulukko1.pdf
- Schein Edgar H. 2009. Yrityskulttuuri- selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Espoo: Suomen Laatuokeskus Oy.
- Setälä M. 2006. Seireenien laulut. Muutoksen läpivienti johdon työnä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Shotter J. 2000. Foreword. Teoksessa Campbell D. 2000. The socially constructed organization. Lontoo: Karnac Books.

Sydänmaalakka P. 2001. 3. painos. Älykäs organisaatio; tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. 5. painos. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2003. 1.-2. painos. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Valtee P. 2002. 1.painos. Uhkista mahdollisuuksiksi; Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntayhtymä.

Viitamaa-Tervonen O. & Miettala O. 1994. Työyhteisön kriisit ja niiden kohtaaminen. Tampere: Kiljavan opiston julkaisusarja.

Ylikoski M. 1993. 2. painos. Työyhteisö muutos-murroksessa; Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Mikkeli: Työturvallisuuskeskus, Pankkialan työsuojelun työalatoimikunta.

Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta. Viitattu 30.4.2010
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1983/19830361>

Liitteet

Liite 1 Tutkimuslupa

TUTKIMUSLUPA

TUTKIMUSLUVAN MYÖNTÄMINEN

29.10.2009 päivätyn tutkimuslupa-anomuksen mukaisesti.

Hakija: Anni Elo

Aihe: Lastensuojelulaitoksen työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksesta

Edellytyksenä on, että tutkimuksen suorittaja/t ei/vät käytä saamiaan tietoja asiakkaan/potilaan tai hänen läheistensä vahingoksi eivätkä luovuta saamiaan henkilötietoja ulkopuolisille, vaan pitävät ne salassa.

Tutkimustulokset tulee esittää niin, ettei niistä voida tunnistaa yksittäistä henkilöä tai perhettä. Lisäksi on noudatettava henkilötietolaissa ja muualla lainsäädännössä olevia tutkimusrekistereitä koskevia säännöksiä.

Edellyttämme, että tutkija/t luovuttaa/vat sosiaali- ja terveystoimen Kehittämisyksikön käyttöön maksutta lopullisen tutkimusraportin **kahtena kappaleena**.

11.11.2009

vt. kehittämispäällikkö

Liite 2 Saatekirje tutkittaville

25.11.2009

Hei Sinulle!

Olen tekemässä opinnäytetyötäni koskien organisaatiomuutosta, joka toteutettiin työpaikallasi. Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia lastenkodin työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksesta. Opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa, Otaniemen toimipisteessä, sosiaaliasialalla.

Opinnäytetyötäni varten kerättävä tutkimusaineisto kerätään ja analysoidaan niin, ettei tutkittavan henkilöllisyys paljastu. Teemavastaukset tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua.

Pyydän sinua vastaamaan liitteessä oleviin teemoihin sähköisesti (eli tietokoneella) ja tulostavan vastauksesi. Laita vastauksesi suljettuun kirjekuoreen. Kirjekuori toimitetaan takahuoneessa sijaitsevaan laatikkoon.

Opinnäytetyöni kannalta on merkityksellistä, että vastaat kaikkiin teemoihin mahdollisimman laajasti. Tärkeää on myös se, ettet oleta minun tietävän asioita (vaikka olen ollut lastenkodissa töissä), vaan kirjoitat kokemuksistasi kattavasti. Vastausten viimeinen palautuspäivä on **9.12.2009**. Esimiehesi on antanut luvan, että voit kirjoittaa vastauksesi työajallasi.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Valmis opinnäytetyöni esitetään minun toimestani työpaikallasi sekä oppilaitoksessani.

Ystävällisin terveisin opinnäytetyön tekijä

Anni Elo

Jos sinulla on jotakin kysyttävää koskien opinnäytetyötäni voit ottaa minuun yhteyttä sähköpostilla tai puhelimella. s. anni.elo@netti.fi puh. 050 5697 119.

Liite 3 Suostumus

SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

Osallistun Anni Elon opinnäytetyöhön ”Lastensuojelulaitoksen työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksesta” kirjoittamalla vastaukset teemakysymyksiin.

Minulle on selvitetty yllä mainitun tutkimuksen tarkoitus. Olen tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Olen tietoinen myös siitä, että tutkimukseen osallistuminen ei aiheuta minulle minkäänlaisia kustannuksia, henkilöllisyyteni jää vain tutkijan tietoon ja minua koskeva aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Suostun siihen, että minun kirjoitelmassani antamia tietoja käytetään kyseisen tutkimuksen tarpeisiin.

Opinnäytetyö julkaistaan Laurea-ammattikorkeakoulun toimesta alkuvuonna 2010. Se esitellään minun toimestani sekä Laurea-ammattikorkeakoulussa, että lastensuojelulaitoksessa, jossa opinnäytetyö toteutetaan. Esityspäivät ja opinnäytetyön julkaisupäivä ilmoitetaan lastenkodin työntekijöille, kun ne ovat tiedossa. Valmis työ toimitetaan myös lastenkodin käyttöön.

Ystävällisin terveisin Anni Elo

----- Leikkaa tästä ja palauta alaosa erillisenä takahuoneessa olevaan laatikkoon -----

Olen halukas osallistumaan kirjoitelmalla, koskien Anni Elon opinnäytetyötä ”Lastensuojelulaitoksen työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksesta”

Päiväys

Tutkittavan allekirjoitus ja nimenselvennys

Liite 4 Teemakirjoituspohja työntekijöille

Kirjoita kokemuksiasi organisaatiomuutoksesta (esimerkiksi suunnittelu ja toteutusvaiheista).

Kirjoita kokemuksiasi johtamisesta organisaatiomuutoksen aikana.